

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

***“Selección de personal por competencias y su influencia en la rotación de personal”***

Informe Final del Trabajo de Titulación de Psicóloga Industrial

**Autora:** Gloria Vanessa Chinchín Gálvez  
**Tutor:** Dr. Benjamín Meza

**Promoción 2012-2013**

**Quito - 2014**

## **AGRADECIMIENTO**

A mi tutor por darme sus sabios consejos, su tiempo y dedicación y sus valiosas orientaciones para realizar un buen trabajo.

A mis amigos y compañeros, que de una u otra forma aportaron con sugerencias y conocimiento para el desarrollo del mismo.

Finalmente a todas las personas que mostraron interés en el desarrollo de mi trabajo, mostrándome comprensión y sentimientos nobles dignos de plasmar en mi trabajo de investigación.

## **DEDICATORIA**

A Dios por darme el don de la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de formación profesional.

A mis padres por su comprensión, amor, motivación y apoyo incondicional.

A mi tía por creer siempre en mí y estar conmigo en todo momento.

A mi esposo y mi hijo que con su amor y confianza estimulan en la realización de este trabajo.

## DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD

Quito, 01 de septiembre de 2014

Yo, Gloria Vanessa Chinchín, autora de la investigación con cédula No. 172020267-8, libre y voluntariamente DECLARO, que el presente Trabajo de Titulación: "SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS Y SU INFLUENCIA EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL" es original y de mi autoría; de ser comprobado lo contrario me someto a las disposiciones legales permanentes.

Atentamente,

F 

## **AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL**

Yo, Gloria Vanessa Chinchín Gálvez, en calidad de autora del trabajo de investigación o tesis realizada sobre “SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS Y SU INFLUENCIA EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL, por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos de autor que como autora me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, 01 de septiembre de 2014



Firma

C.C. 1720202678

## **RESUMEN DOCUMENTAL**

Trabajo de investigación sobre Psicología Industrial, específicamente Selección de Personal y Rotación. El objetivo fundamental es determinar si la selección de personal por competencias disminuye la rotación de personal de la cadena de farmacias Pharmacy's. La hipótesis plantea demostrar la eficacia de la selección de personal por competencia en la disminución de rotación de personal en el cargo Auxiliar de Farmacia. El fundamento teórico: fuentes bibliográficas por autores calificados como José María Saracho donde presenta un enfoque novedoso donde nos ayuda en la identificación de las técnicas por competencias, a través de tres modelos de competencias las distintivas, genéricas y funcionales, Martha Alles nos presenta una temática de gestión de Recursos Humanos por competencias, donde nos detalla una metodología de 20 pasos perfectamente identificados e integrados que permiten el ordenamiento lógico del procesos de selección. La conclusión general es que la Selección de Personal por Competencias bajo el índice de rotación de personal en el cargo de Auxiliar de farmacia de la cadena **de farmacias Pharmacy's**

### **CATEGORÍAS TEMÁTICAS**

**PRIMARIA:** PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

**SECUNDARIA:** SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS  
ROTACION DE PERSONAL

### **DESCRIPTORES**

SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS, PROCESO DE SELECCION  
ROTACION DE PERSONAL, REGISTRO DE INGRESOS Y SALIDAS  
CADENA PHARMACY'S

### **DESCRIPTORES GEOGRÁFICOS:**

SIERRA, PICHINCHA, QUITO

## DOCUMENTARY SUMMARY

This research work is on Industrial Psychology, specifically on Personnel Selection and Rotation. The main objective is to determine if competence-based personnel selection reduces personnel rotation in "Pharmacy's" pharmacies chain. The hypothesis proposes demonstrating the efficiency of competence-based personnel selection in the reduction in Pharmaceutical Assistant rotation. The theoretical basis: bibliographical sources by qualified authors such as José María Saracho, who presents a new approach that helps us identify competence-based techniques by means of the three competence models: distinctive, generic and functional. Martha Alles presents us a competence-based Human Resources management thematic, where a methodology that uses 20 perfectly identified and integrated steps is detailed; these steps allow the logical organization of selection processes. The main conclusion is that Competence-based Personnel Selection lowered the Pharmaceutical Assistant rotation index in Pharmacy's

## TOPIC CATEGORIES

**PRIMARY:** INDUSTRIAL PSYCHOLOGY

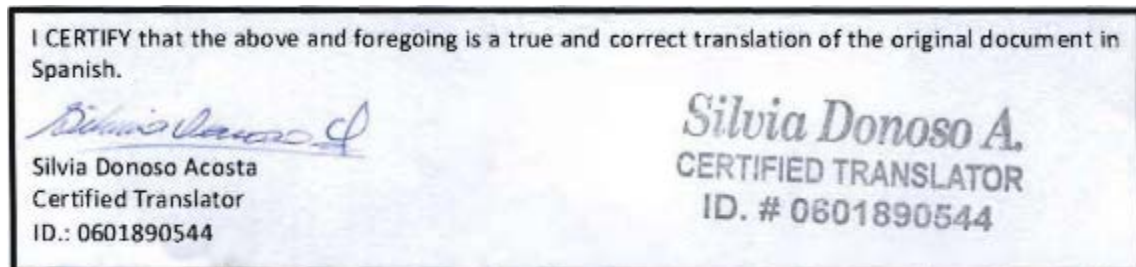
**SECONDARY:** COMPETENCE-BASED PERSONNEL SELECTION  
PERSONNEL ROTATION

## KEYWORDS

COMPETENCE-BASED PERSONNEL SELECTION, SELECTION PROCESS PERSONNEL ROTATION, ENTRY AND EXIT LOGS PHARMACY'S CHAIN

## GEOGRAPHIC DESCRIPTORS

HIGHLANDS, PICHINCHA, QUITO



## TABLA DE CONTENIDOS

### A. PRELIMINARES

Agradecimiento .....	ii
Dedicatoria .....	iii
Declaratoria de Originalidad .....	iv
Autorización de la Autoría Intelectual .....	v
Resumen documental .....	vi
Documentary summary .....	vii
Tabla de contenidos .....	viii
Tabla de cuadros .....	x
Tabla de gráficos .....	x
Tabla de ilustraciones .....	x

### B. INFORME FINAL DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

INTRODUCCIÓN .....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
Preguntas .....	2
Objetivos .....	3
General .....	3
Específico .....	3
Justificación e importancia .....	3

### MARCO TEÓRICO .....4

#### TÍTULO I.....6

LAS COMPETENCIAS .....	6
1.1 Definición de competencias .....	6
1.2 Modelos de competencias .....	8
1.3 Desarrollo de las competencias .....	9
1.4 Evaluación de las competencias .....	12
1.5 Metodología para identificación de las competencias requeridas .....	13

#### TÍTULO II.....18

SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS .....	18
2.1 Selección de personal por competencias .....	18
2.2 Técnicas de selección de personal por competencias .....	22

#### TÍTULO III.....24

ROTACIÓN DE PERSONAL .....	24
3.1 Que son los índices de rotación .....	24
3.2 Causas Fundamentales .....	25
3.3 Consecuencias de la rotación de personal .....	27

### MARCO METODOLOGICO .....30

HIPÓTESIS .....	30
Definición conceptual .....	30
Definición operacional .....	30
Tipo de investigación .....	31
Diseño de investigación .....	31
Población y muestra .....	31
Técnicas e instrumentos .....	32

### MARCO REFERENCIAL .....34

La empresa está ubicada en la Provincia del Guayas, Oficina Matriz .....	34
--	----



<b>RESULTADOS DE LA INVESTIGACION .....</b>	<b>39</b>
Presentación (tablas y Gráficos) .....	51
Análisis y discusión de resultados .....	59
Comprobación de la Hipótesis .....	59
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>61</b>
Conclusiones.....	61
Recomendaciones .....	62
<b>C. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	
Tangibles .....	63
Virtuales .....	63
<b>ANEXOS .....</b>	<b>64</b>
Anexo A. Plan Aprobado .....	64
Anexo B.....	77
Anexo C.....	79
Anexo D. ....	86
Anexo E.....	87
Anexo F.....	91
Anexo G. ....	92
Anexo H. ....	104
Anexo I.....	107

## **TABLA DE CUADROS**

Tabla A. Matriz de Variables .....	30
Tabla No. 1 INDICE DE ROTACION SELECCIÓN TRADICIONAL .....	52
Tabla No. 2 INDICE DE ROTACION SELECCIÓN POR COMPETENCIAS.....	53
Tabla No. 3 MOTIVOS DE SALIDA SELECCIÓN TRADICIONAL ENERO -OCTUBRE 2012..	55
Tabla No. 4 MOTIVOS DE SALIDA SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS NOVIEMBRE 2012-AGOSTO 2013 .....	57
Tabla No. 5 DESVICULACIONES DE PERSONAL PHARMACY'S .....	59

## **TABLA DE GRÁFICOS**

Gráfico No. 1 DESVINCULACIONES DEL PERSONAL.....	53
Gráfico No. 2 CAUSAS DE DESVINCULACIÓN PHARMACY'S ENERO – OCTUBRE 2012 .....	56
Gráfico No. 3 INDICES CAUSA DESVINCULACIÓN PHARMACY'S NOVIEMBRE 2012- OCTUBRE 2013.....	58
Gráfico No. 4 Desvinculación de personal entre dos periodos .....	60

## **TABLA DE ILUSTRACIONES**

Ilustración No. 1 Estructura organizacional .....	36
Ilustración No. 2 Estructura organizacional .....	37
Ilustración No. 3 Estructura organizacional .....	38
Ilustración No. 4 PSIGMA ONLINE.....	45
Ilustración No. 5 PSIGMA ONLINE.....	46
Ilustración No. 6 PSIGMA ONLINE.....	46
Ilustración No. 7 PSIGMA ONLINE.....	47

## **B. INFORME FINAL DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

### **INTRODUCCIÓN**

La empresa de distribución de productos farmacéuticos DIFARE para ser más eficiente y competitiva implemento en la gestión de recursos humanos la selección de personal basada en competencias como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores.

Las personas y las empresas están interrelacionadas y cohesionadas de manera continua, la selección de personal por competencias propone un nuevo modelo de gestión de mayor complejidad buscando dar valor agregado a la organización en el constante desarrollo y crecimiento empresarial.

Para estructurar el modelo de selección de personal basado en competencias y la influencia en la rotación de personal de la cadena de farmacias Pharmacy's, fue necesario realizar un estudio conceptual y metodológico para facilitar la comprensión de los procesos de gestión de Talento Humano y tomar acciones necesarias para alcanzar altos niveles de desempeño y motivación.

El enfoque por competencias del modelo promoverá y desarrollará cualidades diferenciadoras que determinen en éxito en la ejecución de todas las actividades orientadas hacia el desarrollo positivo y competitivo representada en su recurso humano, la empresa deberá transmitir de forma adecuada la cultura organizacional a todos los integrantes, ya que es un elemento fundamental para el desarrollo eficiente de cualquier actividad.

Por lo tanto, gracias a la implementación de la selección de personal basado en el enfoque por competencias, se lograra obtener personal más competitivo para satisfacer las necesidades de clientes internos como externos.

De lo anteriormente mencionado, el área de Talento Humano podrá direccionar todos los esfuerzos a fin de garantizar un óptimo desempeño y concientizar en sus trabajadores de que ellos son los gestores de los servicios o productos de calidad en base a sus conocimientos, habilidades, destrezas y competencias.

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Debido a la inversión que se realiza durante el proceso de reclutamiento, selección, inducción y capacitación del personal, controlar la permanencia del recurso humano en las farmacias, se ha

convertido en uno de los problemas principales de la organización, ya que para el cargo de auxiliar de farmacia se requieren habilidades de atención al cliente y ventas, donde los postulantes a este cargo deben poseer los requisitos del perfil, sin embargo la falta de aplicación de selección por competencias ha provocado la alta rotación, y esto influye en costos directos como los descritos anteriormente, y en algunos intangibles como la falta de producción del personal nuevo en una empresa.

Aquí, es donde estriba una importancia vital la contratación de personal tomando en cuenta sus competencias, ya que esto podría reducir los índices de rotación de personal, y por ende los costos que conllevan una selección errónea que termine en un despido o en una renuncia, incrementando costos de entrenamiento, producción, inducción. Es importante analizar, que las metas, sitios de trabajo y las ventas estén bien definidas para conocer si se está logrando el objetivo deseado por parte del colaborador, o bien, estudiar si existen otros factores causantes de la emigración u otras variables que afecten la permanencia en la empresa ya sean internas o externas, las que podrían ocasionar graves consecuencias para la administración del recurso humano.

La aplicación de selección por competencias nos brinda otros parámetros para poder asegurar una elección adecuada del Candidato adecuado al puesto y que garanticen evitar pérdidas de tiempo.

Obtener la permanencia del recurso humano en las farmacias, es uno de los objetivos, debido a la inversión que se realiza durante el proceso de reclutamiento, selección, inducción y capacitación del auxiliar de farmacia.

## **Preguntas**

¿La aplicación de la selección de personal por competencias permitirá disminuir los índices de rotación en la organización?

¿Cuáles son los índices de rotación de la empresa?

¿En qué consiste la selección de personal por competencias?

¿La selección de personal por competencias minimizan los índices de rotación dentro de la empresa?

## **Objetivos**

### **General**

Determinar si la aplicación selección de personal por competencias permite reducir los índices de rotación de Auxiliares de Farmacia en la cadena Pharmacy's de la ciudad de Quito.

### **Específico**

- Evaluar los índices de rotación dentro de la empresa
- Aplicar la selección de personal por competencias
- Aplicar las técnicas por competencias en Selección de Personal para minimizar la rotación de personal de la empresa.

### **Justificación e importancia**

La presente investigación se enfoca en la rotación de personal, específicamente de auxiliares de farmacia de la cadena de farmacias Pharmacy's. La rotación de personal no es una causa sino un efecto, consecuencia de ciertos fenómenos localizados en el interior o exterior de la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal.

Cuando un trabajador cuenta con un elevado perfil de competencias, demuestra las cualidades que se requieren para desempeñar determinadas misiones. Lo importante es adquirir y agregar nuevas competencias que sean fundamentales para tener éxito en los negocios de la organización.

Este estudio se orienta, concretamente en el tema de aplicación de selección de personal por competencias para disminuir el índice de rotación de auxiliares de farmacia y de esta manera reducir los costos que implican la renuncia de este cargo. Este fenómeno se da por falta de adaptación a las funciones, políticas o requerimientos necesarios para tan importante posición.

En la presente investigación se analizará los índices de rotación a efecto de encontrar una relación entre la metodología de selección de personal por competencias y la rotación con el fin de que al contratar auxiliares de farmacia por medio de estas técnicas por competencias disminuya el índice de rotación.

El trabajo será factible realizarlo porque cuento con recursos como: bibliográficos, apoyo de Recursos Humanos de Difare al cual pertenece las cadenas de farmacias Pharmacy's.

## MARCO TEÓRICO

Este plan de investigación se basará en un Modelo General de Gestión por Competencias de José María Saracho, ya que nos ayuda en la identificación de las técnicas por competencias, a través de tres modelos de competencias: distintivas, genéricas y funcionales.

El modelo de competencias distintivas lo creó y desarrolló David McClelland, donde se basa en la premisa de que las personas poseen ciertas características que les permiten desempeñarse “exitosamente” en una organización determinada, y por lo tanto, identificar dichas características permiten a la organización atraer, desarrollar y retener a las personas que poseen dichas características, ya que dichas personas son las que permiten a la organización obtener resultados sobresalientes y por lo tanto garantizan mantener y mejorar el desempeño organizacional en un nivel superior.

El modelo de competencias genéricas lo creó y desarrolló William Byham, se basa en la premisa de que existen ciertas conductas típicas que permiten a una persona desempeñarse “correctamente” en un puesto determinado, y que dichas conductas son generales o genéricas, dado que son las mismas que permiten a otra persona desempeñarse “correctamente” en un puesto similar en otra organización. Es decir, a igual puesto en organizaciones similares, las conductas necesarias para un buen desempeño son las mismas.

El modelo de competencias funcional lo creó y desarrolló Sydney Fine, se basa en la premisa de que existen ciertos resultados mínimos que debe obtener una persona en un puesto determinado, y que dichos resultados mínimos son los que deben garantizarse para que se cumpla con los estándares de productividad, calidad y seguridad requeridos para que la organización pueda asegurar el cumplimiento de sus metas de producción.

José María Saracho aporta en la comprensión de tres modelos por competencias y se orienta en la construcción de un solo modelo de gestión por competencias, los modelos manifiestan:

### **El modelo de competencias distintivas.**

Se centra en distinguir las características personales de los sujetos con un desempeño superior, es decir que estas personas pueden desempeñarse exitosamente en una empresa por lo tanto le corresponde a la misma atraer, desarrollar y retener a los empleados o trabajadores con esas características, ya que este personal permitirá obtener a la empresa resultados sobresalientes, este modelo se sustenta en torno al concepto de “talento”.

### **El modelo de competencias genéricas**

Se centra en las conductas que realiza una persona en el trabajo, cuando existen ciertas conductas típicas que permiten a un trabajador desempeñarse correctamente en la organización se habla de conductas generales o genéricas, este modelo se sustenta en torno a las premisas de los conceptos de “mejores prácticas” y “benchmarking”

### **El modelo de competencias funcionales**

Se centra en determinar los estándares mínimos de producción o resultados, y está basada en la premisa de que existen resultados mínimos que debe obtener una persona en el puesto determinado, como la productividad, calidad y seguridad estándares necesarios para que la empresa asegure el cumplimiento de sus metas y objetivos.

Todas las metodologías y sistemas que han surgido en torno a este concepto de “competencias técnicas”, “normalización de competencias” y “certificación de competencias” se sustentan en este modelo.

Al combinar los tres modelos para una mejor comprensión y podernos orientar con mayor facilidad hacia los objetivos deseados.

Nos ayuda a ubicarnos en el mundo de las competencias y delimitar sus campos de acción, también nos lleva a descubrir el alcance de los conocimientos en la materia y en qué dirección habrá que seguir aprendiendo en la gestión por competencias.

El aporte al conocimiento sobre la gestión por competencias permite a la organización obtener resultados sobresalientes y por lo tanto garantizan mantener y mejorar el desempeño organizacional en un nivel superior.

## **TITULO I**

### **LAS COMPETENCIAS**

#### **1.1 Definición de competencias**

##### **Definiciones**

“Según el Diccionario de la Real Academia” (<http://lema.rae.es/drae/>)

- ✓ “Competencia”, significa “aptitud, idoneidad”.
- ✓ “Aptitud por su parte significa “suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo o cargo”.
- ✓ “Idoneidad” significa adecuado y apropiado para una cosa”.
- ✓ “Competente” Persona experta o que conoce bien una disciplina o una técnica, o [persona] que tiene capacidad y aptitudes para ocuparse de ella.
- ✓ “Gestión” es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.
  
- ✓ El autor (Permout, 2004) manifiesta de las competencias en su artículo, “El trabajo en equipo. La competencia clásica de trabajar en equipo instalada en la profesión como una opción de personal, se amplía hacia una nueva competencia de cooperación que deberá abarcar a todo el colectivo” (p. 226).

Para Corominas, dedicado al análisis etimológico de las palabras, manifiesta competencia, proviene de la palabra competere, que significa “ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir”, ser adecuado, pertenecer”, y que a su vez deriva de petere; “dirigirse a, pedir” y tiene el mismo origen que competere, significados que se remonta al siglo XV.

“Las competencias son las capacidades de poner en operación los diferentes conocimientos, habilidades, pensamiento, carácter y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida en el ámbito personal, social y laboral”

Por lo tanto las competencias podremos entender como la capacidad de poner en práctica de forma natural aquellos conocimientos adquiridos, aptitudes y rasgos de personalidad que permiten resolver situaciones diversas de acuerdo a sus actividades diarias, las competencias están relacionadas con la capacidad de utilizar los conocimientos y habilidades que posee una persona en situaciones diferentes.



## Gestión por competencias

Gestión de recursos humanos basada en competencias. Según (Oria, 2008) (<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-de-recursos-humanos-basado-en-competencias.htm>), indica:

“La gestión por competencias, cuyo concepto es planteado por primera vez el 1973 por David McClelland, es un modelo que se hace cada vez más vigente en nuestros días y que se robustece con la integración de las fortalezas que promueven el buen desempeño, el mismo plantea que cada empresa u organización posee características que las distinguen de las demás, pero también muchos factores que les permiten establecer mecanismos similares de gestión a ser implementados por los equipos directivos. Sin embargo esta unificación o estandarización de los sistemas de gestión en las empresas u organizaciones no impide que las mismas posean la capacidad efectiva que les permita operar de manera exitosa, logrando así un posicionamiento en su entorno. Esta capacidad plenamente identificable es la que permite a las organizaciones determinar cuáles cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos deberá poseer su capital humano para así lograr destacar de entre las demás o lo que McClelland llama un desempeño superior. Esta visión ha propiciado el enriquecimiento de los perfiles de los empleados, en cuyo contenido se encuentra la clave de un desempeño sobresaliente.”

Dirección estratégica de recursos humanos. Según (Alles, 2008) nos plantea quien introdujo semánticamente esta disciplina.

Manifiesta “El término competencia hace referencia a características de personalidad devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes” (p.96).

La gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital humano con toda su capacidad intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de sus empleados. Se conoce que toda organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto sus competencias también lo serán, por tal motivo el modelo de competencias debe elaborarse en función de los requerimientos que los colaboradores deben poseer para alcanzar las metas establecidas en la organización partiendo de la filosofía, la misión y la visión de la empresa.

La aplicación y el enfoque de las competencias se ha convertido en un proceso útil y eficiente para obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones en la última década. Sin embargo es importante analizar todo en su contexto organizacional para no caer en la tentación de querer aplicar este método por competencias de manera improvisada, sin la suficiente preparación y conocimiento de todos los factores que involucran a las distintas aplicaciones y su impacto.

## **1.2 Modelos de competencias**

Según, (Saracho, 2005, págs. 29-34) Indica: Que existen tres modelos de competencias y son:

- ❖ El modelo de competencias distintivas
- ❖ El modelo de competencias genéricas
- ❖ El modelo de competencias funcionales

### **El modelo de competencias distintivas.**

Se centra en distinguir las características personales de los sujetos con un desempeño superior, es decir que estas personas pueden desempeñarse exitosamente en una empresa por lo tanto le corresponde a la misma atraer, desarrollar y retener a los empleados o trabajadores con esas características, ya que este personal permitirá obtener a la empresa resultados sobresalientes, este modelo se sustenta en torno al concepto de “talento”.

### **El modelo de competencias genéricas**

Se centra en las conductas que realiza una persona en el trabajo, cuando existen ciertas conductas típicas que permiten a un trabajador desempeñarse correctamente en la organización se habla de conductas generales o genéricas, este modelo se sustenta en torno a las premisas de los conceptos de “mejores prácticas” y “benchmarking”

### **El modelo de competencias funcionales**

Se centra en determinar los estándares mínimos de producción o resultados, y está basada en la premisa de que existen resultados mínimos que debe obtener una persona en el puesto determinado, como la productividad, calidad y seguridad estándares necesarios para que la empresa asegure el cumplimiento de sus metas y objetivos.

Todas las metodologías y sistemas que han surgido en torno a este concepto de “competencias técnicas”, “normalización de competencias” y “certificación de competencias” se sustentan en este modelo.

### **1.3 Desarrollo de las competencias**

Según (Saracho, 2005) en la actualidad las empresas han comenzado a reconocer que su principal activo es su gente base fundamental para ser más competitivos. Constantemente existen historias y experiencias de empresas que orientan sus esfuerzos competitivos a fortalecer su activo humano. Generando ambientes propicios a la innovación y al aprendizaje constante son objetivos que se sustentan en los procesos de entrenamiento y capacitación para el desarrollo de competencias laborales (p.86).

El enfoque de competencias brinda un mejor panorama para la selección de personal, el cual puede fundamentarse, ya no sobre diplomas, sino sobre capacidades demostradas. Las nuevas técnicas en materia de vinculación de personal se desarrollan sobre la base de perfiles de competencia.

Todas las actividades organizacionales orientadas al cambio que las personas deben experimentar para pasar y cambiar de un nivel determinado de competencia a otro superior a partir de sus aptitudes y cualidades. Para que este proceso ocurra se deben considerar cinco tipos de actividades posible.

- ✓ El entrenamiento
- ✓ La capacitación
- ✓ El desarrollo individual
- ✓ La planificación de carrera y
- ✓ La planificación de la sucesión

#### **El Entrenamiento**

(Saracho, 2005) Menciona que la palabra entrenamiento tiene muchos significados. Algunos autores y especialistas en administración de personal consideran que el entrenamiento es un medio para desarrollar la fuerza laboral en los cargos ocupados. Otros lo interpretan con más amplitud y conciben el entrenamiento como un medio para lograr un desempeño adecuado en el cargo, y extienden el concepto a una nivelación intelectual lograda a través de la educación general. Desde el nacimiento hasta la muerte el ser humano vive en constante interacción con el ambiente, recibiendo influencias e influyendo en sus relaciones con éste (p.88).

El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en

función de objetivos definidos, los beneficios con la aplicación de este proceso podríamos manifestar:

Los beneficios que se obtienen del entrenamiento y el desarrollo socio laboral del personal son:

- ✓ Brindar a la organización las capacidades y la habilidad que cada empleado posee y que la empresa necesita para lograr sus objetivos estratégicos.
- ✓ Minimizar el tiempo de aprendizaje de tal forma que los nuevos trabajadores alcancen el nivel de desempeño de un trabajador experimentado y eficiente, tan rápido como sea posible.
- ✓ Mejorar la eficiencia y la efectividad de los empleados ya existentes.
- ✓ Ayudar a los trabajadores a desarrollar sus habilidades naturales, de tal forma que la empresa pueda satisfacer sus requerimientos futuros de recursos humanos en términos tanto de calidad como de cantidad.

### **La capacitación**

(Saracho, 2005) La capacitación está básicamente orientada a la transmisión de conocimiento, la capacitación dentro de una organización, no es saludable un esquema tradicional, charlas o conferencias esporádicas, teniendo siempre como finalidad el tema a instruir; sin pensar en cuál es la mejor forma de entregar el mensaje del tema específico. Hoy en día los modelos y sistemas de capacitación han evolucionado de tal forma de poder adecuarse a las necesidades y cultura de la empresa (p.89).

El modelo ideal de capacitación para las empresas se basa sus perfiles de cargo en las competencias y donde los procesos operativos juegan un papel preponderante, es el modelo basado en la gestión por competencia, ya que este evoluciona en conjunto con las nuevas exigencias, permitiendo así preparar a los funcionarios para los desafíos de un futuro a corto o largo plazo.

### **El desarrollo individual**

(Saracho, 2005) Toda actividad que aporte para el desarrollo personal como al profesional, son importantes y se considera que ambos factores están relacionados directamente y son inseparables.

Cuando una persona sea hombre o mujer se siente tranquilo consigo mismo, es más probable que también lo esté con su entorno personal y laboral. El trabajador debe gozar de un equilibrio emocional y buena salud, para poder desempeñarse de forma más exitosa y productiva. Al sentirse incentivado, su esfuerzo se verá "justificado" (p.90).

Los trabajadores que, en su ambiente laboral, cuentan insistentemente los minutos que faltan para culminar su jornada. Se sienten cansados, desmotivados y sin ganas de trabajar, sin embargo, ¿cómo se puede mejorar esta actitud? El desarrollo personal impulsa la creatividad, liderazgo y organización de los individuos. Las empresas deben impartir las herramientas y técnicas necesarias para potenciar el adiestramiento y la responsabilidad de sus trabajadores. Es importante recalcar que el desarrollo se refiere a las actividades que realizadas en una organización a lo largo de la vida laboral y profesional del individuo.

### **La planificación de carrera**

Para (Saracho, 2005) la planificación de las carreras profesionales nace y se fundamenta como uno de los principales instrumentos de la gestión de recursos humanos para conciliar las necesidades organizativas e individuales (p.91).

En la mayor parte de las empresas no se planifican las carreras; y en las que se hace, no se planifican todas las carreras, sino sólo las de los empleados de nivel profesional y ejecutivo. La planificación de carreras beneficia tanto a los individuos como a la organización, la falta de planificación es propia de las empresas que ante unas vacantes reaccionan con programas intensivos de formación o reclutamiento externo mientras que para otras vacantes no consideran estos factores con la misma importancia.

Es creciente el número de empresas que adoptan un enfoque proactivo en el que se considera que la planificación de carreras satisface necesidades individuales y colectivas y, además, constituye un buen instrumento para las necesidades futuras de personal.

La importancia de este proceso parte desde la base estratégica de la organización. Efectivamente, en entornos globalizados de creciente competitividad, cada vez más las empresas tratarán de competir mediante los conocimientos, habilidades y capacidades de innovación de su fuerza de trabajo; e irán abandonando la óptica del coste laboral o capacidad de producción como armas competitivas. En consecuencia, las organizaciones prácticamente se ven obligadas a planificar, diseñar e implantar planes de carreras profesionales para así poder competir y sobrevivir en este ambiente competitivo mundial.

### **La planificación de la sucesión**

(Saracho, 2005) La planificación de la sucesión consiste en la formación y desarrollo de aptitudes y capacidades, siempre orientado al futuro en el que deberán cubrir cargos que quedarán vacantes

por la promoción o salida de personal de quienes ocupan roles de mando. Se Trata de identificar a las personas con más potencial y proporcionarles los medios y responsabilidades de mayor jerarquía para darle la oportunidad de desarrollar sus habilidades y destrezas con el objetivo de contar con los recursos necesarios cuando se reduzcan las vacantes de los cargos críticos (p.91).

#### **1.4 Evaluación de las competencias**

Según (Saracho, 2005) en la evaluación de competencias en la empresa, se agrupan todas aquellas acciones que involucran indirectamente: detección de necesidades de entrenamiento, capacitación, planificación del desarrollo, selección de personal, detección de potencial, identificación de talentos, gestión del desempeño, reconocimientos y promociones, reubicación y despidos, Feedback 360° (p.92).

Las evaluaciones de competencias además de medir el alcance de objetivos, deben evaluar el grado en que un trabajador ha desarrollado una determinada competencia durante un período. La principal ventaja de adoptar un enfoque basado en conductas reside que los criterios utilizados son concretos. Las escalas de comportamiento proporcionan a los empleados ejemplos específicos de conductas que pueden realizar si quieren tener éxito en su trabajo.

Los métodos de evaluación se clasifican de acuerdo con aquello que miden:

- **Características:** son los más usados aunque no son muy objetivos. Mide hasta que punto un trabajador posee ciertas características que la empresa consideran importantes como: confiabilidad, creatividad, iniciativa, etc.
- **Comportamientos:** describen de manera específica que acciones deberían o no deberían tenerse en el puesto. Ejemplos: Incidentes críticos, escala de observación del comportamiento, etc.

Cuando se evalúan por incidentes críticos se basa en lo siguiente:

- Analizar los comportamientos en una situación del pasado
  - Diferenciar las competencias mostradas
  - Calificar el nivel en que muestra esa competencia
- **Resultados:** evalúan los logros de los trabajadores, es decir su cumplimiento de objetivos. Ejemplos: mediciones de productividad, administración por objetivos.

Las evaluaciones de competencias pueden ser de 180° a 360°. De esta manera se identifica a aquellas evaluaciones que van más allá de la realizada por el jefe directo frente al evaluado. No son aplicables dentro del proceso de selección

En la evaluación de 180° el trabajador examinado recibe un diagnóstico de su jefe directo, un compañero “par”, él mismo. En caso de no tener un jefe directo, lo evalúa su subordinado.

En la evaluación de 360° el trabajador examinado recibe un diagnóstico de su jefe directo, un compañero “par”, él mismo, un subordinado, un compañero de otra área e incluso un proveedor o cliente.

En estas evaluaciones es preferible contar con dos o tres representantes de cada evaluador, es decir, dos o tres pares, dos o tres clientes, etc.

Este tipo de examen demanda mayor costo y tiempo. Para empresas pequeñas o que recién inician métodos de evaluación, es recomendable empezar con un sencillo, y luego, cuando se familiarice con este proceso, desarrollar el de 360°.

Hay que tener claro que de las características de las competencias es su posibilidad de ser medidas y evaluadas.

El tipo de evaluación a aplicar depende del subproceso en que se encuentre el trabajador dentro del macro proceso de recursos humanos. Por ejemplo, si se desea obtener una evaluación de desempeño se puede aplicar 180° o 360°. Pero en el subproceso de “selección” la evaluación se realiza por medio del Assesment Center (centro de valoración). Para llevar a cabo estos centros de valoración con grupos de seis candidatos, suelen ser necesarios uno o más días. Sin embargo, cuando se dispone mucho tiempo y no es posible aplicar un centro de valoración, un examen cuidadoso de la información de cada candidato seguido de una concienzuda entrevista por competencias, constituye normalmente la mejor forma de obtener una evaluación completa de la aptitud de cada candidato en el mejor tiempo posible.

## **1.5 Metodología para identificación de las competencias requeridas**

### **Método de incidentes críticos de Mc Clelland**

(Saracho, 2005, págs. 141-143) Se le conoce como un enfoque clásico que se originó con la investigación de Mc Clelland y fue desarrollado por su empresa consultora Mc Ver & Company. Consiste en identificar a quienes llevan a cabo un trabajo determinado con un desempeño extraordinario y a través de un estudio determinar cuáles son las competencias que les distinguen.

Se basa en Behavioral Event Interview (BEI), Entrevista de Incidentes Críticos, con la cual se pone más énfasis en las competencias técnicas que hacen referencia a los conocimientos y destrezas necesarios para el puesto.

El modelo que se elabora con base a este estudio y a los factores estratégicos que son críticos para la empresa, es un modelo elaborado completamente a la medida.

Para poder desarrollar este modelo se debe comprometer a los directivos de la empresa y a los jefes que estarán utilizando continuamente. Sin este involucramiento no se podría conseguir apoyo para inversión económica, rendimiento y logro de resultados esperados.

Esta herramienta, diseñada y utilizada ampliamente por el Dr. David Mc Clelland y su equipo en Mc Ber & Company, sustenta los modelos de competencias bajo el supuesto básico de que el mejor predictor del desempeño futuro de una persona es su desempeño pasado.

### **Entrevista de incidentes críticos**

Como su nombre lo indica, se trata de recoger incidentes que, a los ojos de los entrevistados son críticos, es decir, muy importantes dentro de su desempeño laboral e incluso personal. Estos incidentes deben haber sucedido realmente. Las consecuencias de estos incidentes manifiestan diferentes comportamientos adoptados, los cuales serán evaluados por el entrevistador.

(Levy-Leboyer, 2003) La entrevista de incidentes críticos no es más que una forma de entrevista estructurada de un modelo particular que tiene las ventajas y las limitaciones de cualquier entrevista: flexibilidad, pero también subjetividad en aproximación; necesidad de proceder a un análisis de contenido de los incidentes recogidos y, a continuación de interrogantes sobre las cualidades empleadas en los incidentes favorables o las ausentes en aquellos que dan resultados (p. 71).

De igual forma, mientras menos recurrentes y sólidas son las competencias del sujeto, menos eficaz y competente es su desempeño, produciendo resultados promedios o de baja calidad. El supuesto clave de ambas conclusiones, documentado en la literatura, es que existe una relación causal entre competencias y desempeño exitoso.

(Quezada, 2003) (<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/cltic.htm>) Los protocolos de la entrevista de incidentes críticos proporcionan abundantes datos e información para la identificación de las competencias, y unas descripciones muy concretas de las conductas críticas de trabajo en situaciones específicas. Por medio de esto se puede hacer una estimación acerca de cuándo, cómo y dónde adquirieron sus competencias clave.



Ventajas que ofrecen las entrevistas de incidentes críticos (BEI):

- Identificación empírica de competencias superiores o diferentes de las generadas por el panel de expertos.
- Precisión acerca de lo que son las competencias y la forma en que se expresan en los puestos de trabajo y organizaciones concretas.
- Inexistencias de sesgos raciales, de sexo, o culturales.

En la entrevista de incidentes críticos el entrevistador, a través de una serie de preguntas abiertas, pide al entrevistado que le describa lo que hizo, dijo, pensó y sintió durante una experiencia concreta. El entrevistador debe invitar a los entrevistados a narrar las acciones concretas que tuvieron lugar en el pasado. De esta forma logra obtener las experiencias del entrevistado tal y como fueron y como él las vivió.

Con las entrevistas de incidentes críticos, no se permite a los entrevistados sacar conclusiones sobre sus experiencias pasadas. Lo que interesa es averiguar los motivos, habilidades y conocimientos que realmente tiene y usa el entrevistado.

La entrevista de incidentes críticos utiliza la estrategia de exploración estructurada, buscando los indicios de que esa persona posee una serie de competencias claves investigando si las ha realizado con anterioridad. Al evaluar una determinada competencia, partimos de una pregunta abierta, por ejemplo:

*¿Cuénteme una ocasión en la que haya hecho algo nuevo o de manera diferente y que haya originado una mejora en su puesto de trabajo, departamento o en la organización?*

Aquí la pregunta está orientada a evaluar la habilidad del entrevistado para la innovación.

Como muchas veces el entrevistado suele brindar respuestas muy generales a una pregunta abierta o tiende a perderse describiendo comportamientos no relevantes, y debemos obtener los datos suficientes para conocer qué hizo, dijo, sintió y pensó durante la situación concreta que nos describe, se utilizan además las siguientes preguntas:

- ¿Qué hizo que llegase a esa situación?
- ¿Quiénes intervinieron?
- ¿Qué pensó en esa situación?
- ¿Cuál era su papel?
- ¿Qué hizo usted?
- ¿Qué resultado se produjo?

Estas preguntas nos permiten obtener mayor información del entrevistado (sin sugerir palabras o dirigir sus respuestas) de manera que no se pierda en generalizaciones y narre lo que ocurrió tal como él lo vivió, y así podamos obtener la mayor cantidad de información relevante para un adecuado análisis.

### **Autoevaluación**

(Quezada, 2003) (<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/cltic.htm>) Siempre que se termine de realizar una entrevista, hay reflexione acerca del desempeño y el cumplimiento de los objetivos. Preguntarnos:

- ¿He explorado todas las competencias indicadas en el perfil y/o detectadas en los cuestionarios?
- ¿Me familiaricé previamente con los indicadores comportamentales para una adecuada evaluación?
- ¿He observado la técnica y estructura?
- ¿Formulé las preguntas adecuadas y evité las preguntas directivas?
- ¿Evité las generalizaciones y conduje la entrevista por hechos relevantes?

Con todo esto se busca que cada individuo saque provecho de las propias experiencias con una actitud crítica frente a la percepción y resolución de problemas, con la capacidad de analizar su propio comportamiento.

Es decir, el plan de desarrollo debe crear la iniciativa a cada trabajador para organizar su propia evolución. La función de competencias no precede al trabajo, sino que se va desarrollando junto al mismo trabajo.

Hay que recordar que las competencias no son cualidades innatas que la experiencia no hace más que desarrollar. No son solamente enseñadas como si tuviera lugar un simple paso de saberes del maestro al alumno.

Son el fruto de una experiencia buscada y explotada actualmente por aquel que participa en ella, experiencia que permite la integración con éxito de los conocimientos y del saber hacer con el fin de construir competencias inéditas.

## **Competencias poseídas vs desarrolladas**

(Dirube, 2004) Afirma que los modelos de gestión por competencias se establecen una distinción entre las competencias que los individuos adquieren y se pueden desarrollar frente a las que poseen y son muy poco modificables.

Es decir, algunas competencias pueden ser desarrolladas con capacitación y entrenamiento, y otras solamente con el trato en el día a día con el personal (p.196)

### **Competencias poseídas.**

Están relacionados con: percepciones, valores y preferencias, sus conductas y reacciones, su forma de relacionarse con los otros, sus actitudes, etc. Algunos modelos de competencia suponen que existe poca probabilidad para modificarlas o desarrollarlas.

Este grupo de competencias se detectan mediante la realización de ejercicios simulados de situaciones críticas. Se pone al individuo ante un evento ficticio, previamente diseñado, y se examinan sus reacciones determinando si exhibe las competencias deseadas.

Una competencia no puede desarrollarse de la noche a la mañana. Las personas requieren tiempo para desarrollar nuevos hábitos. El aprendizaje de una conducta tiene lugar más fácilmente si se dispone de múltiples oportunidades para practicarla durante un largo período, que si hacemos la misma práctica en una sola sesión intensiva.

El aprendizaje en el que la persona practica un nuevo hábito, hasta el punto de llegar a dominarlo, reduce considerablemente la posibilidad de una recaída.

### **Competencias desarrolladas**

Están relacionadas con: conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a la ocupación. Son competencias técnicas y de operación.

Por ejemplo: manejo de equipos, lectura de procesos, interpretación de información gráfica, manejo de software, etc.

Estas competencias pueden ser desarrolladas con capacitación y entrenamiento.

## **TITULO II**

### **SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS**

#### **2.1 Selección de personal por competencias**

La administración de recursos humanos ha pasado por una serie de modelos de organización del trabajo en los que la persona, poco a poco, va adquiriendo más relevancia.

Según, (Montes-Gonzalez, 2006) “La administración de recursos humanos es un órgano vivo, en continuo cambio, de modo que sus objetivos se van adaptando a las necesidades del mercado laboral y de la empresa. A medida que el capital humano cobra más importancia en las organizaciones, estos se vuelven más complejos, más exhaustivos y se tiende a una mayor profesionalización del departamento de recursos humanos” (p.1).

En los últimos años por efectos de los cambios empresariales y tecnológicos se han producido cambios sociales muy drásticos y profundos que han provocado que el mercado laboral este más capacitado y preparado para esta transformación continua y con él la administración de recursos humanos. Es importante analizar estos cambios sociales y económicos (globalización) para entender la repercusión que ha tenido en el mercado laboral y en la gestión y administración del mismo. A medida que las empresas se mueven en los nuevos mercados y se enfrentan a nuevos competidores, necesitan empleados más competentes que respondan rápidamente al cambio y que sean capaces de satisfacer las necesidades cambiantes del mercado.

La dimensión humana adquiere mayor relevancia y las empresas necesitan disponer del mejor capital humano porque será precisamente el conocimiento, la experiencia y el saber hacer de los empleados lo que proporcione el valor añadido al producto en el mercado. Esto obliga a la administración de recursos humanos a evolucionar al mismo ritmo que evoluciona el mercado y la empresa; ha de convertirse en un agente del cambio y de transformación continua. Por tanto, sus objetivos, a pesar de ser los mismos, se vuelven más complejos:

- Además de seleccionar y desarrollar a un conjunto de personas hay que ser capaces de retener el talento. Para ello tienen que fidelizar a los trabajadores y ayudarlos a que crezcan y se desarrollen profesionalmente.
- Desarrollar el sistema de competencias e integrar, a través de estas, la selección y la formación con el fin de encontrar a la persona idónea para el puesto que desarrolle su trabajo con eficiencia.
- Diseñar y gestionar un sistema de compensaciones

Esto nos lleva a afirmar que la gestión por competencias es útil en gran variedad de procesos dentro de la organización, como en el diseño y evaluación de puestos de trabajo, el reclutamiento

y selección, los planes de carrera y formación, la política retributiva y la gestión del desempeño o gestión por resultados.

Con el modelo de gestión por competencias se definen perfiles profesionales y se optimizan resultados en tanto en cuanto mejora la productividad. Del mismo modo, con este modelo, los puestos son cubiertos por profesionales que reúnen las competencias necesarias para los mismos y se detectan puntos débiles que permiten llevar a cabo acciones de mejora para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Otra de las ventajas de la gestión por competencias es que se implica a los trabajadores en su autodesarrollo, permitiendo el establecimiento de programas de formación y de adiestramiento específicos que cubran las necesidades generales de la organización y las específicas de cada puesto, facilitando el desarrollo profesional de los trabajadores al tiempo que permite alinear el capital humano con la estrategia empresarial de la organización.

Cuando una empresa implementa el modelo de gestión por competencias es fundamental que se defina un diccionario de competencias.

### **Diccionario de competencias**

Según (Montes-Gonzalez, 2006) el diccionario de competencias no es más que la relación, codificación y definición de cada competencia necesaria para, de forma general, cumplir los objetivos de la empresa y, de forma específica el desempeño de los distintos puestos de trabajo. La definición de cada una de las competencias ha de ser clara, concisa y que no de posibilidad a ambigüedad o distintas interpretaciones (p.69).

En el diccionario las competencias están clasificadas, puesto que pertenecen a distintas áreas de desempeño. Existen diversas corrientes en cuanto a las posibilidades de clasificación y muchos han sido los autores que han escrito sobre ello. En cada organización se utilizará aquella clasificación que mejor se adapte a las necesidades de la misma, incluso la posibilidad de crear una propia.

### **Clasificación de las competencias**

- **Básicas:** son las competencias mínimas para acceder a un puesto.
- **Genéricas:** se refieren a comportamientos, actitudes y aptitudes de diversos ámbitos de función como trabajo en equipo, capacidad de negociación, etc.
- **Específicas:** son las que se relacionan con los aspectos técnicos del puesto.

## **Reclutamiento**

Según (Montes-Gonzalez, 2006) el reclutamiento es un proceso continuo, es decir las organizaciones tienen que estar dispuestas a realizar siempre labores de reclutamiento aunque no estén buscando personal en esos momentos. Si no se actúa de este modo y el reclutamiento se convierte en un proceso aislado, cuando se necesite incorporar a alguien, el esfuerzo, la inversión y el tiempo empleado será mucho mayor (p.72).

Por este motivo las empresas deben tener una base de datos de currículos actualizados, aceptar las candidaturas espontáneas, mantener contacto con todas aquellas instituciones que gestionan y mantienen bolsas de empleo y estar al tanto de los cambios que se producen en el mercado laboral para poder anticiparse a ellos.

En este proceso de reclutamiento es necesario dar una serie de pasos. Lo primero es tener bien definido el tipo de profesional que se busca. Esta problemática queda resuelta con el análisis y descripción de puestos.

Las empresas cuentan con varias fuentes de reclutamiento.

### **Fuentes de reclutamiento interno**

Se trata de buscar dentro de la organización a aquella persona cuyo perfil se adapta al puesto vacante. Las modalidades más frecuentes de reclutamiento interno son:

- **La rotación:** ésta modalidad se produce cuando un trabajador es trasladado horizontalmente en la organización. El trabajador pasa a desempeñar otro puesto de trabajo jerárquicamente similar al que estaba desempeñando.
- **La promoción:** el trabajador es trasladado verticalmente en la organización porque ha obtenido una evaluación óptima de su desempeño. El trabajador obtiene un puesto en un escalafón superior al que ocupaba en la jerarquía de la organización y con ello un incremento de responsabilidad, motivación e incluso de retribución.
- **Referencias de los trabajadores:** se trata de pedir recomendaciones o referencias a los trabajadores actuales. Suele ser una modalidad bastante eficaz, puesto que no suele recomendar a nadie a menos que se tenga la certeza que esa persona cumpla el perfil exigido y puede desempeñar de forma eficaz el puesto de trabajo.

### **Fuentes de reclutamiento externo**

Se busca fuera de la organización a aquella persona cuyo perfil se adapta al puesto disponible. Existen varias fuentes de reclutamiento externo, las más importantes son:

- **Centros de formación:** que gestionen bolsas de trabajo, becas, etc., como pueden ser universidades, academias, escuelas de negocios, centros de formación profesional. Su principal ventaja es que los candidatos cuentan con una formación actualizada, aunque en ocasiones carecen de experiencia.
- **Anuncios en los medios de comunicación:** la empresa puede publicar **en prensa** un anuncio en el que indica el perfil que necesita. Es una fuente muy eficiente porque llega a una gran parte de la población, aunque su coste es elevado. Otros medios de comunicación para publicar ofertas de trabajo son la **radio o la televisión**. Estos servicios pueden tener una gran difusión dependiendo de la franja horaria en la que dichas ofertas se emitan.
- **Internet:** esta fuente de reclutamiento es la más adepta ha ganado en los últimos años. El acceso a las nuevas tecnologías de la información, tanto por parte de las empresas como de los candidatos, ha permitido este fenómeno.

### **La Preselección**

Según, (Montes-Gonzalez, 2006), “Una vez recibidas las candidaturas, éstas deben ser analizadas y filtradas de modo que se eliminen aquellas que no se adapten a las exigencias mínimas del puesto ofertado. Este proceso se denomina preselección” (p.26).

El éxito de los procesos de preselección estará determinado por la eficacia del reclutamiento el cual debería tener una publicación amplia en medios públicos y privados impresos de difusión masiva y un marcado carácter selectivo.

En definitiva, cuanto mayor volumen de currículos se reciba y cuanto más se adapten éstos a los requisitos del puesto, mayor éxito tendrá la preselección.

**El proceso de selección** consta de las siguientes fases:

- **Filtro curricular:** es muy importante tener presente la descripción del puesto para realizar una criba de currículos objetiva y eficaz.
- **Lectura y análisis exhaustivo de los currículos recibidos:** su finalidad es extraer toda la información relevante relativa al perfil solicitado, para lo que se debe tener en cuenta el formato en el que se presenta el currículum, ya que algunos se ajustan a pautas generales y otros a pautas más personales que pueden provocar que se obvien datos de interés.

- **Clasificación de las candidaturas:** las candidaturas se dividen en tres categorías:
  - Las que cumplan los requisitos solicitados
  - Las que no se ajustan totalmente se deben conservar a fin de mantener una bolsa de candidatos para el proceso en caso de que los inicialmente preseleccionados no sean válidos o no finalicen el proceso por cualquier otro motivo; y
  - Los rechazados, que deberían ser añadidos a la base de datos de la empresa con el fin de incluirlos en futuros procesos de selección a los que se adapte su perfil.
- **Respuesta a las candidaturas:** el responder a las candidaturas fomenta la imagen de nuestra empresa y crea un vínculo de cara a nuevos procesos de selección, facilitando futuros reclutamientos.

## 2.2 Técnicas de selección de personal por competencias

Las técnicas de selección de personal por competencias son variadas. La función de las mismas es conseguir seleccionar a los mejores candidatos para cada puesto. Estas técnicas son múltiples y se trata de un campo en continua evolución y que requiere de equipos pluridisciplinarios. A la hora de llevar a cabo un proceso de selección de personal no se utiliza solo una técnica, sino que se utiliza una batería completa de técnicas.

### Selección de personal por competencias

Su objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación.

Para llevar a cabo tal oficio las empresas plantean una serie de pasos muy similares que incluyen entrevistas psicológicas y técnicas, aplicación de pruebas psicométricas, verificación de referencias, visitas domiciliarias, entre otras. La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos. Dentro de los métodos que introduce están las entrevistas por competencias y los centros de valoración o Assessment Center.

### Entrevista de incidentes críticos

(Quintero, 2004) (<http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/selcompe.htm>) Las entrevistas de personal por competencias procuran encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona que sean exitosos y que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico. Para ello se vale de preguntas que indagan competencias, conocidas como preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales. Ejemplo de ellas son ¿Dime un ejemplo de una



sugerencia o idea nueva que le haya propuesto su supervisor en los últimos seis meses? O escriba las tres mayores responsabilidades de su último trabajo. Los centros de valoración o Assessment Center, constituyen una técnica que emplea pruebas situacionales para la evaluación de habilidades y competencias. Es una prueba conductual donde se enfrenta a los candidatos a resolver situaciones conflictivas que pueden presentarse en el puesto de trabajo.

### **Assessment Center**

Es un instrumento de alta especificidad, técnica para la evaluación de potencial de las personas. Permite obtener información objetiva acerca de cómo actuarían las personas en diferentes circunstancias y tareas. Esta herramienta adquiere especial importancia en procesos masivos de selección de personal y en evaluaciones de potencial para determinar los planes de carrera y la inversión en desarrollo humano que la organización quiere hacer.

Un proceso de Assessment brinda beneficios tales como:

- ✓ Evaluación en forma precisa y completa del potencial,
- ✓ Brinda información sobre el comportamiento de las personas en situaciones concretas de trabajo,
- ✓ Ayuda a la identificación de habilidades y aptitudes específicamente requeridas para cada puesto,
- ✓ Optimiza los esfuerzos orientados al desarrollo.

## TÍTULO III

### ROTACIÓN DE PERSONAL

#### 3.1 Que son los índices de rotación

Según (Reyes, 2005) “El número de trabajadores que salen y vuelven a entrar, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto” (p.163).

(Jiménez)(<http://www.monografias.com/trabajos65/rotacion-personal/rotacion-personal.shtml>) El término de rotación de personal se utiliza para definir el movimiento o fluctuación de personal en una organización; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el mercado laboral en la que está definido por el volumen de personas que ingresan en una empresa u organización y el de las que salen de ella. Por lo general, la rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre los ingresos y salidas de personal con relación al número promedio de trabajadores de una empresa, en un periodo de tiempo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones y análisis, para desarrollar diagnósticos, promover cambios administrativos, inclusive con carácter de predicción.

Como todo sistema abierto, las empresas y organizaciones se caracteriza por la necesidad de un flujo incesante de recursos humanos necesarios para desarrollar sus operaciones y generar resultados.

1.- Para realizar el cálculo de índice de rotación de personal para efectos de la planeación de RH, se utiliza la ecuación

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{A + D}{2} * 100 / PE$$

Dónde:

A= Admisiones o ingresos de personal durante un periodo (entradas)

D= Desvinculaciones del personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante un periodo de tiempo (salidas)

PE= Promedio efectivo del periodo considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del periodo y dividiendo entre dos.

2.- Cuando se trata de analizar pérdidas de personal y sus causas, en el cálculo del índice de rotación de personal no se consideran las admisiones (entradas) sino las desvinculaciones, ya sea por iniciativa de la institución o por parte de los empleados:

Índice de rotación de personal=  $D * 100 / PE$

3. Cuando se trata de analizar las pérdidas y hallar los motivos que conducen a las personas a desvincularse de la organización, solo se tienen en cuenta los retiros por iniciativa de los empleados, y se ignoran por completo los causados por la organización.

Índice de rotación de personal=  $D * 100 / N1 + N2 + \dots NN / 2$ ).

Dónde:

D = desvinculaciones espontáneas que deben sustituirse;

$N1 + N2 + \dots Nn$  = sumatoria de los números de empleados al comienzo de cada mes

A = número de meses del periodo.

### **Ejemplo:**

Si existen 500 empleados y hubiera 25 separaciones durante un mes, la tasa de rotación sería:

Aplicando la ecuación (índice de rotación) =  $D * 100 / PE$

$25 * 100 / 500 = 5$  por ciento

### **3.2 Causas Fundamentales**

(Jiménez)(<http://www.monografias.com/trabajos65/rotacion-personal/rotacion-personal.shtml>) Las causas que puede generar la rotación del personal en una organización es la insatisfacción laboral del trabajador siendo un factor importante cuando la competencia entre oferta y demanda laboral requiere de conocimientos específicos para vacantes de alta rotación, donde es el trabajador quién tomará la decisión final de acuerdo a sus conveniencias e intereses personales considerando la satisfacción, rol importante en dicha elección.

Una de las formas más frecuentes de manifestarse la insatisfacción del personal consiste en el poco interés de sus actividades, la búsqueda de otro empleo a pesar de estar laborando acción que culmina con la renuncia cuando encuentra una vacante que le brinde mejores oportunidades de desarrollo laboral e individual.

Otra de las causas que comúnmente ocurre con la frecuencia de las salidas de trabajadores son las condiciones laborales. Cuando el ambiente laboral en el que desempeña su labor no es el más adecuado esto hace que el trabajador se sienta insatisfecho y en casos extremos conduce a la rotación laboral.

Factores que influyen en estas decisiones puede ser por:

- a) Falta de integración laboral y coordinación. Cuando el personal está constantemente cambiando, se evidencia que es imposible vincularlo a la empresa en forma que el trabajador se sienta parte de la misma y tome interés en los problemas de esta.
- b) Imagen de la empresa.- Cuando en una organización se está cambiando frecuentemente de personal por necesidades internas, frecuentemente se juzga que esto se debe a que los empleados que salen no encuentran las condiciones y trato satisfactorio.
- c) Otra de las causas más comunes: remuneraciones bajas, trato inadecuado con los jefes, escasas probabilidades de progreso, distancia y transporte, horarios y turnos, etc.

Pero, por encima de todas las razones anteriores, se considera que se debe tomarse en cuenta que la rotación de personal es efecto (puede ser un indicativo) de alguna situación que molesta o es adversa para los trabajadores; Por eso el medir la rotación puede resultar interesante y arrojar indicativos de cosas muy interesantes.

Las empresas utilizan como una de las estrategias de investigación la encuesta cuando el personal se desvincula de la misma, este proceso es utilizado como medio principal de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos. El análisis de esta información se considera una fuente principal de información para determinar los índices de la rotación de personal considerando las causas de las salidas.

En este proceso se trata de poner énfasis tomando en cuenta principalmente a los siguientes aspectos:

1. Causa que motivo la desvinculación (por iniciativa de la empresa o el empleado)
2. Opinión del empleado sobre la empresa
3. Opinión del empleado sobre el cargo que ocupa en la organización
4. Opinión del empleado sobre el jefe directo
5. Opinión sobre su horario y turnos de trabajo
6. Opinión de las condiciones físicas ambientales dentro de las cuales desarrolla su trabajo
7. Opinión sobre los beneficios sociales concedidos por la organización
8. Opinión sobre su salario
9. Opinión sobre el ambiente de humanas existentes en su sección
10. Sobre las oportunidades de progreso que sintió dentro de la organización
11. Opinión sobre la moral y la actitud de sus compañeros de trabajo

## 12. Que oportunidades encuentra en el mercado laboral externo.

Las empresas indiscutiblemente tienen interés en que su personal mantenga una estabilidad laboral en cualquier puesto que este ocupando ya que ello garantiza su eficiencia. En la actualidad uno de los problemas más frecuentes y que preocupa al área de recursos humanos es el aumento de salidas o pérdidas de recursos humanos, situación que hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas. Es decir, los retiros del personal deben ser ocupados con nuevo personal, a fin de mantener el nivel mínimo necesario de recursos humanos en proporciones adecuadas para que opere el sistema, esto significa que debe existir continuidad en las tareas asignadas a los diferentes departamentos.

Sin embargo, cuando la rotación escapa del control de la organización, y el volumen de retiros es muy frecuente por cualquier motivo que surja de esta acción administrativa es necesario tomar correctivos necesarios, estas fluctuaciones de personal inusuales es una voz de alerta para la empresa y suele ocurrir que el mercado laboral es competitivo y que ofrecen mejores ofertas laborales.

### 3.3 Consecuencias de la rotación de personal

Muchas empresas se preocupan mucho por el análisis de los indicadores financieros. Más en este punto vale la pena hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Qué tan importante es la medición de la rotación de personal?
- ¿Cuáles y cuántos son los costos de la rotación de personal?
- ¿Por qué las empresas tienen alta rotación de personal?
- ¿Qué implicaciones en las utilidades futuras de la empresa tiene una alta rotación de personal?

En toda empresa debe esperarse un cierto grado de rotación de personal que es saludable para la organización, pero suele ser costoso y por lo tanto los empresarios están interesados en mantenerla en un nivel bajo. En el momento en que se evidencian problemas en la estabilidad laboral que afectan el ejercicio diario, es imprescindible investigar las causas de estos eventos considerado elevados. Usualmente atrás de una alta rotación laboral se ocultan problemas con el liderazgo, la motivación, la satisfacción laboral, el trabajo en equipo, entre otros.

Los costos por la rotación por efectos de las entradas y salidas del personal pueden ser divididos en primarios (reclutamiento y selección, registro y documentación, integración y capacitación, proceso de baja y alta de los colaboradores) y secundarios (productividad, problemas de actitud, horas extras, pérdida de clientes, entre otros). En el primer caso son fácilmente medibles por ser

cuantitativos, pero los segundos son más complicados de cuantificar y muchas empresas los pasan por alto.

El problema de los costos por rotación de personal acarrea factores que son ocultos, y a primera vista no se logran notar. La falta de empleo y oportunidades para jóvenes actualmente hace pensar a los dueños de las empresas o empleadores que si una persona se va no representa mayor problema encontrar a alguien que lo reemplace, pero analizando más detenidamente no le están dando el valor a lo que ya invirtió la empresa en los procesos de selección y reclutamiento además de los trámites administrativos legales que por ley debe realizar Recursos Humanos.

Como ya se mencionó anteriormente, es completamente normal y hasta saludable que en las empresas haya ciertos niveles de rotación de personal que permitan la entrada de gente nueva con ideas novedosas, pero dichos niveles deben de estar controlados,

Cuando las empresas tienen un índice de rotación de personal más elevado de lo normal provoca erogaciones innecesarias y fuertes problemas organizacionales.

Este escenario tiene un sin fin de repercusiones: afecta al rendimiento laboral manifestándose alguna incidencias como:

- ✓ Retardos,
- ✓ Inasistencias,
- ✓ Permisos,
- ✓ Bajo desempeño,
- ✓ Conflictos

La empresa se ve obligada a tomar la decisión de interrumpir la relación de trabajo. En pocas palabras el exceso en el índice de rotación de personal es causado porque los trabajadores no logran encontrar en su empleo la motivación requerida para comprometerse a tal punto que no existe un vínculo fuerte entre el empleado y la organización.

En consecuencia, la reducción del índice de rotación de personal puede simbolizar un enorme ahorro para las organizaciones, tanto desde el punto de vista financiero al lograr desaparecer o reducir los costos generados por la alta rotación, como desde el punto de vista productivo al tener una mejor integración del personal. Y por supuesto esta reducción también trae beneficios para la sociedad, ya que ocasiona mayor estabilidad y seguridad laboral lo que se ve reflejado de manera positiva en el círculo familiar de cada uno de los trabajadores.

El índice de rotación ideal sería aquel que permitiera a la organización retener un personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta distorsiones de desempeño difíciles de ser corregidas dentro de un programa factible y económico. No hay un número que defina el índice ideal de rotación, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la propia situación externa del mercado.

## MARCO METODOLOGICO

### HIPÓTESIS

“La aplicación de selección de personal por competencias disminuirá el índice de rotación de los auxiliares de farmacia en la cadena de farmacias Pharmacy’s”.

### Definición conceptual

**Selección de Personal por Competencias:** Es una técnica utilizada por RRHH para seleccionar profesionales que además de una formación y experiencia adecuadas posean unas competencias concretas predeterminadas por la empresa.

**Índice de rotación:** Es la relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso del tiempo.

### Definición operacional

#### Identificación de variables

**Variable independiente:** Selección de Personal por Competencias.

**Variable dependiente:** Índice de rotación

Tabla A. Matriz de Variables

VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADOR	MEDIDA	INSTRUMENTOS
Selección de Personal por competencias	Competencias Genéricas <ul style="list-style-type: none"><li>Servicio al cliente</li><li>Integridad</li><li>Impacto e Influencia</li><li>Orientación a resultados</li><li>Trabajo en equipo</li><li>Innovación y creatividad</li><li>Liderazgo</li><li>Pensamiento analítico</li><li>Planificación y organización</li><li>Autoconfianza</li><li>Construcción de relaciones</li></ul>	Alto Medio Bajo	Entrevista de Incidentes Críticos
	Competencias Específicas <ul style="list-style-type: none"><li>Desarrollo de personas</li><li>Iniciativa</li><li>Preocupación por el orden y calidad</li><li>Compromiso y pasión</li></ul>	Aceptable Bueno Muy bueno Promedio	Pruebas Psicológicas
VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADOR	MEDIDA	INSTRUMENTOS
Rotación de Personal	Índice de Rotación de Personal	Alto Medio Bajo	Entrevista de salida Fórmula de rotación de personal

AUTORA: VANESSA CHINCHIN



### Tipo de investigación

➤ Correlacional

El tipo de investigación a ser utilizado es correlacional porque tratamos de establecer la relación entre la selección de personal por competencias y la rotación de personal.

### Diseño de investigación

#### Diseño Cuantitativo

➤ No experimental

En esta investigación se limitara a describir, analizar, comparar objetos o situaciones que se prestan a la investigación sin intervenir en la misma, es decir, no se controla de forma directa la unidad de observación de la población y los factores a que esta se expone.

### Población y muestra

Características de la población o muestra

FARMACIAS PHARMACY'S		
CARGOS	NÚMERO	PORCENTAJE
Administrador de punto de venta	13	8.13%
Asesor de punto de venta	12	7.5%
<b>Auxiliar de farmacia</b>	<b>82</b>	<b>51.25%</b>
Auxiliar de servicios generales	10	6.25%
Auxiliar de enfermería	20	12.50%
Mensajeros	23	14.38%
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>	<b>100%</b>

AUTORA VANESSA CHINCHIN

## **Diseño de la muestra**

No Probabilística.- Esta supone una selección informal. Se utiliza en esta investigación ya que la elección de los sujetos no depende de que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador o grupo de encuestadores, además requiere de una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema como son las auxiliares de farmacias

## **Tamaño de la muestra**

La población es de 87 personas que equivale al 100 %, se trabajará con una muestra de 43 personas que son Auxiliares de farmacia y equivale al 49%.

## **Técnicas e instrumentos**

### **Métodos**

- **Método Inductivo Deductivo:** Análisis de competencias individuales y de grupo, además se analizará los índices de rotación del conjunto de personal de la empresa.
- **Método Descriptivo:** Se aplicará en la mayor parte del desarrollo del plan de investigación para describir las competencias y describir los niveles de rotación.
- **Método Estadístico:** Se lo aplicará para realizar Tablas estadísticas y saber si al haber utilizado técnicas de selección de personal basado en competencias disminuyo el índice de rotación de personal.

### **Técnicas**

- **Entrevista:** se utilizará constantemente en el proceso de selección ya que nos permite verificar la información que está en las hojas de vida proporcionadas por los candidatos, así también nos sirve para conocer más a fondo a los candidatos.
- **Entrevista de incidentes críticos:** es una entrevista de selección estructurada, profunda y detallada, que se utilizará para evaluar el rendimiento pasado del candidato, ya que el mejor predictor del desempeño futuro es su desempeño pasado.
- **Guía de entrevista de incidentes críticos:** Se utilizará en el momento de realizar la entrevista de incidentes críticos, nos sirve para identificar y evaluar el grado de solidez de las

competencias de los candidatos y la probabilidad de que éstas estén presentes en su comportamiento futuro.

- **Pruebas Psicométricas:** Se utilizará una vez que los candidatos sean entrevistados, estas pruebas están realizadas en base a las competencias necesarias para el puesto, nos ayudan a determinar si la persona posee las competencias requeridas.
- **Informe de competencias:** Una vez realizado la comparación de las entrevistas y pruebas aplicadas se procede a determinar si la persona posee las competencias necesarias para el puesto y esto se presentará en un informe de competencias que será entregado a los jefes inmediatos para la entrevista final.

### **Instrumentos**

- Entrevista
- Pruebas Online

## **MARCO REFERENCIAL**

### **La empresa está ubicada en la Provincia del Guayas, Oficina Matriz**

Urbanización Ciudad Colón Mz. 275 Solar 5 Etapa III Edificio Corporativo 1, GYE-ECU Telf.: (593)4-3731390.

Oficina Regional:

Av. 6 de Diciembre N31-110 y Whympers Edif. Torres Tenerife Piso 7, UIO-ECU telf.: (593)2-3731390, Provincia de Pichincha, Cantón Quito

### **Reseña Histórica**

Nuestra historia, Según, [www.grupodifare.com](http://www.grupodifare.com), (2013), indica: En el año de 1983 se abrió la farmacia “Marina” en Guayaquil. Carlos Cueva González, observa que no existe una buena distribución de productos farmacéuticos y la pésima atención a los clientes, estos factores motiva a formar la empresa Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana (DIFARE S.A.), empieza sus operaciones en Julio de 1984, comercializando todos sus productos de una manera diferente, en la distribución se da como preferencia a las farmacias más pequeñas. El buen servicio ocasiono que el negocio tenga un crecimiento continuo, distinguiéndose por su servicio rápido y frecuente, combinado con un amplio surtido, novedosas políticas comerciales que permitían a los pequeños ser competitivos.

El Grupo DIFARE empezó la distribución de productos farmacéuticos, se diversificó y desarrolló una logística centralizada; como distribuidor, hacia representaciones y marcas. Posteriormente, por la presión de las tendencias del mercado de farmacias, se integra al desarrollo de farmacias y franquicias con clientes.

De esta manera, el Grupo DIFARE se involucra desde la importación de productos farmacéuticos, representaciones y maquila de marcas propias, distribuyendo de esta manera a miles de farmacias independientes en el país, hasta la venta de productos en farmacias propias y franquiciadas.

A través de su empresa Dyvenpro se encarga del desarrollo, producción y comercialización de productos farmacéuticos de venta libre, cosméticos y de higiene personal. Entre los principales productos están: Mentol Chino, Menticol, Kurador, Nodor, Vaporex, Nodorex, Linimento y Ungüento Geliga, Kayut y Linimento Atlético. Desarrolló también Difarnova, en Octubre del 2001, un exitoso modelo de distribución semi exclusiva para Laboratorios Novartis.

DIFARE incursiona en el negocio de las representaciones farmacéuticas, ofreciendo a los médicos una variada gama de productos, al recibir la representación de prestigiosas compañías internacionales, JULPHARMA de Emiratos Árabes Unidos, Dulacteol de Axcán consorcio Canadiense Francés, Ranbaxy de la India, Stein y Newport de Costa Rica, Interfarma y Megafarma de Estados Unidos, Chesi de España.

En lo que a farmacias se refiere, el Grupo DIFARE ha desarrollado algunas estrategias comerciales para posicionar y diferenciar a sus clientes en un mercado muy competitivo por medio del modelo de franquicias. Farmacias Cruz Azul es la primera cadena de farmacias franquiciadas del Ecuador, con el mayor número de puntos de venta (más de 500 puntos) y la mayor cobertura en todos los rincones del Ecuador (más de 100 poblaciones). DIFARE también cuenta con algunas marcas de farmacias como Pharmacy's, Comunitarias, Dromayor y alianzas importantes con cadenas en Guayaquil, como Farmacias Victoria y Su Médica.

La filosofía de la empresa en “compromiso con el éxito del cliente” no es un slogan, es una frase escrita en piedra y en la mente de todos los colaboradores del Grupo DIFARE. El objetivo no es vender y cobrar a las farmacias, sino hacerlas exitosas, que atiendan bien, que sean competitivas, que sean ganadoras.

Para lograr ese objetivo de la empresa, se hace una permanente investigación de mercado para ofrecer precios competitivos a los consumidores finales; se capacita al personal de las farmacias, para que brinden una atención profesional; se realizan actividades de mercadeo y promociones permanentes para atraer y servir mejor a los consumidores finales; se implementan procesos administrativos y operativos eficientes, para el control y eficiencia de las farmacias de los clientes.

El crecimiento del Grupo DIFARE en se ha caracterizado por su innovador uso de la tecnología. En los últimos 12 años, se instaló el software LOLFAR para administración de farmacias en más de 1.800 establecimientos en todo el país. Actualmente, el 65% de las ventas que realiza el Grupo DIFARE a sus clientes son por vía electrónica desde los clientes hacia el centro de cómputo de DIFARE S.A., lo cual permite disminuir costos de operación, que son trasladados a los clientes en mejores condiciones comerciales.

La constante inversión en tecnología llevó al Grupo a crear Dires, empresa de provisión de soluciones tecnológicas para el sector de la salud. Tras recoger las demandas e inquietudes de las farmacias, Dires desarrolló su propio software, Neptuno, un sistema diseñado para la administración de farmacias y cadenas farmacéuticas. La excelencia en la gestión y servicios de Dires le valió el reconocimiento de Microsoft como “Partner del Año”. La nueva tecnología

aplicada por medio de Neptuno en más de 500 establecimientos, ha permitido que las farmacias del país puedan controlar mejor sus negocios, conectarse en red con empresas de telefonía y banca.

El éxito del Grupo DIFARE ha estado desde sus inicios ligado a la fuerte inversión que realiza en la capacitación de sus empleados y clientes. Cientos de microempresarios en el país han crecido gracias al apoyo constante que reciben para el manejo de sus farmacias. Asimismo, hoy son más 2300 empleados los que se desarrollan en las distintas empresas que forman parte del Grupo DIFARE entre ellas PHARMACY'S

Por medio de la Fundación de capacitación FE, DIFARE se han preparado más de 1.500 auxiliares de farmacia, administradores y se ha brindado capacitación especializada para los propietarios de las farmacias franquiciadas por medio de la Universidad San Francisco de Quito.

**Ilustración No. 1 Estructura organizacional**



AUTOR: DIFARE

**Ilustración No. 2 Estructura organizacional**



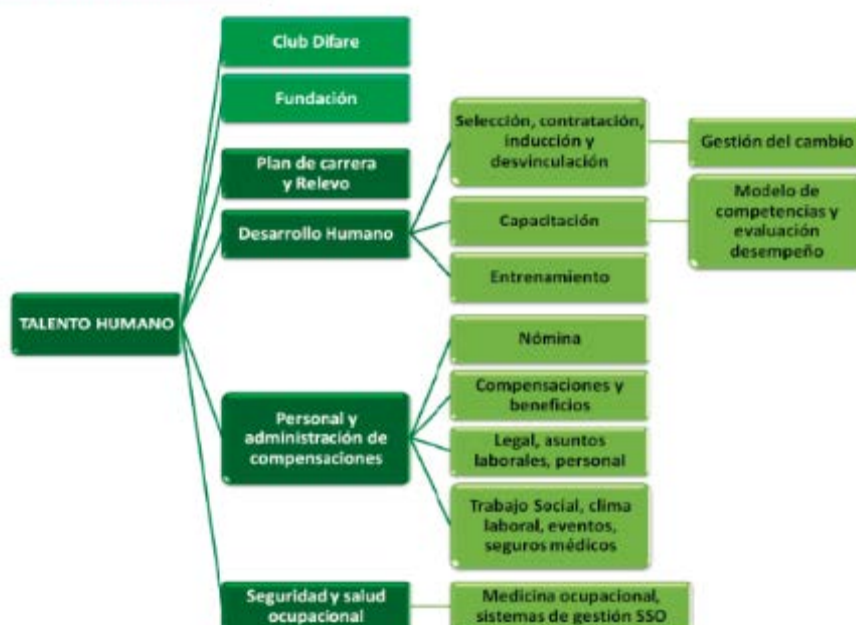
AUTOR:DIFARE

## Ilustración No. 3 Estructura organizacional

### Movimientos Estructurales Talento Humano



#### Funciones de Talento Humano



#### Equipo Humano y Funciones

##### Club DIFARE

Administración: Sr. Luis Constante  
Línea de Reporte: Gerencia de Talento Humano

##### Fundación FEDIFARE

Direccionamiento: Gerencia de Talento Humano  
- Soporte y Representación Legal: Ing. Juan José García  
- Asesoría de Responsabilidad Social: Ing. Antonio Quezada  
- Responsable de Programas para Franquicias y Nuevos proyectos Corporativos: Psic. Segundo Paredes  
- Responsable de Programas para Farmacias: Psic. Walter Cedeño

##### Proyecto Plan de Carrera y Relevo

Responsable: Psic. Msc. Leonor González - Analista de Desarrollo Humano  
Línea de Reporte: Gerencia de Talento Humano

Metodología Gestión por Competencia y esquemas de Relevo  
Coordinación de actividades:  
- Subgerencia de Desarrollo Humano  
- Subgerencia de Personal y Administración de Compensaciones

##### Departamento de Desarrollo Humano

Líder: Ing. Andrés Murillo - Subgerente de Desarrollo Humano  
Línea de Reporte: Gerencia de Talento Humano

##### Equipo de trabajo:

- Jefe de Desarrollo Humano: Psic. Verónica Carpio  
- Jefe de Selección y Contratación: Psic. Marcela Vargas  
- Jefe de Entrenamiento: Sr. Darwin Zambrano  
- Jefe de RRHH Región Sierra: Dra. Teresa Chávez

##### Departamento de Personal y Administración de Compensaciones

Líder: Ing. Edgar Pinargote - Subgerente de Personal y Administración de Compensaciones  
Línea de Reporte: Gerencia de Talento Humano

##### Equipo de trabajo:

- Jefe de Nóminas: Ing. Vanessa Nieto  
- Asesoría y Soporte Legal Laboral: Ab. Xavier Mejía  
- Analista de Compensaciones y Beneficios: Ing. Ximena Mancaya  
- Jefe de Personal Logística (Bodegas, Transportes, Recepción, Devoluciones): Lcda. Reina Encalada  
- Coordinadora de Trabajo Social con Trabajadoras Sociales  
- Jefe de RRHH Región Sierra: Dra. Teresa Chávez

##### Departamento de Seguridad y Salud Ocupacional

Líder: Ing. Marco Alarcón - Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional  
Línea de Reporte: Dirección General

##### Responsabilidades:

Implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional  
Soporte: Todos los mandos de la organización  
Coordinación de Actividades: Gerencia de Talento Humano

##### Equipo de Trabajo:

- Coordinadores Técnicos en Seguridad y Salud Ocupacional  
- Médicos Ocupacionales

**Talento Humano**  
**Grupo Difare**

AUTOR: DIFARE



## **RESULTADOS DE LA INVESTIGACION**

Para obtener resultados sobre el trabajo de investigación de selección de personal por competencias y su influencia en la rotación de personal se realizó una comparación entre la selección de personal tradicional y la selección de personal por competencias.

Una de las principales diferencias entre los procesos de selección tradicionales y por competencias, es que en los primeros se concentra únicamente en la experiencia y conocimientos que posee en el puesto de trabajo, sin un análisis previo de criterios o estándares de rendimiento mientras que el modelo por competencias, se analizan los factores críticos asociados a un desempeño óptimo, es decir, existe un estudio más profundo donde se analiza previamente estándares de rendimiento superior como es la experiencia, conocimiento, además de sus habilidades, actitudes, permitiendo averiguar cuáles son sus competencias y en qué nivel las poseen.

A continuación se detallará el proceso de selección tradicional y el proceso de selección por competencias.

### **PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL TRADICIONAL**

#### **Proceso de reclutamiento**

Como primer punto se realizaba el proceso de reclutamiento, donde con el surgimiento de la vacante se llena un formulario de requisición el cual es entregado al departamento de recursos humanos.

El siguiente paso era publicar anuncios con el perfil solicitado que en este caso era Auxiliar de Farmacias.

Perfil Auxiliar de Farmacia

**Edad:** 22 a 35 años

**Formación:** Bachiller

**Experiencia Laboral:** 0-1 año, de preferencia 1 año de experiencia

**Sexo:** Indistinto

**Estado civil:** Soltero

## **Preselección**

Una vez finalizado el proceso de recepción de currículum, se procedía al análisis y selección de aquellos que cumplan con los requisitos establecidos para el puesto, se comunicaba por teléfono, el lugar y la hora que se debían presentar para la entrevista.

## **Entrevista**

Se comunicaba a los candidatos de manera masiva en donde se comunicaba de manera general la información de la empresa, las funciones del puesto, salario, beneficios, etc.

Las personas interesadas se quedaban a rendir pruebas y eran entrevistadas una a una.

## **Pruebas psicológicas**

En la visión tradicional, se define el puesto en función de los objetivos a cumplir y de acuerdo a ciertos criterios de selección que han sido previamente definidos para la posición, la cultura y valores de la empresa considerando las tareas a realizar, las herramientas utilizadas son:

- IPV (Inventario de personalidad de vendedores)
- IC (Instrucciones complejas)
- WONDERLIC (Wonderlic personal test)
- MIPS (MillonIndex of personalitystyles) Inventario de estilos de personalidad de Millon

**IPV (Inventario de personalidad de vendedores).**- Es una prueba enfocada para vendedores la cual estudia la psicología de la venta. Esta definición subraya que el éxito de la operación de venta depende de las características de la personalidad del vendedor

**IC (Instrucciones complejas).**- El IC Instrucciones Complejas es un test de evaluación de la aptitud para comprender e interpretar rápida y correctamente órdenes complejas. Nos permite observar la capacidad en los sujetos para seguir instrucciones en situaciones de tensión y de relativa complejidad y capacidad de organización mental (relacionada frecuentemente con estabilidad emocional).

**WONDERLIC (Wonderlic personal test).**- Esta es la prueba de agilidad mental en la cual se pretende que se conteste correctamente el mayor número de preguntas, utilizando la lógica y la razón

**MIPS (MillonIndex of personalitystyles).** -Evalúa estilos de personalidad, Perfil psicológico y compatibilidad con el tipo de puesto.

### **Informe de pruebas**

Se realiza el informe de las pruebas aplicadas (**ver anexo A**) y se procede hacer las referencias laborales antes de llamar a entrevistas finales.

### **Verificación de referencias laborales**

Se piden referencias de manera confidencial y bajo secreto profesional, a los responsables inmediatos de sus anteriores empresas, acerca del comportamiento que el candidato mantuvo durante su antiguo empleo, así como el comportamiento con sus compañeros, etc.

### **Entrevista Final**

Se realizaba las entrevistas finales con los jefes inmediatos, donde se proporcionaba los informes de las pruebas aplicadas y una vez que tomaba la decisión se realizaba la incorporación a la empresa.

### **Contratación**

Se procede con la contratación donde se pide a los candidatos elegidos que recolecten documentos que son necesarios para la contratación.

### **Incorporación a la empresa**

Se realiza las presentaciones a los diferentes puntos de ventas donde ya inician sus labores desde una fecha determinada por los jefes inmediatos.

## **PROCESO DE SELECCIÓN BASADO EN COMPETENCIAS**

### **Requisición de personal**

El jefe de farmacia debe llenar y firmar la solicitud de requisición de personal con todos los datos que aparecen en dicho formato, tales como:

- Empresa solicitante
- Área / Farmacia solicitante
- Localidad solicitante
- Fecha de solicitud

- Cargo Solicitado
- Número de personas
- Motivo (reemplazo, nuevo)
- A quien reemplaza
- Justificación del reemplazo
- Tipo de contrato (pasante, a prueba, plazo fijo)
- Estructura salarial (salario base, variable, comisión, otros)
- Proceso de reclutamiento (interno, externo, ambos)
- Horario de trabajo
- Firma del solicitante

Este es el respaldo y solicitud formal para dar comienzo al proceso de selección de personal (**ver anexo B**)

### **Determinar el perfil del cargo**

Nos permite identificar los principales cometidos y actividades, las funciones en las que éstas se llevan a cabo, los conocimientos habilidades y destrezas necesarios que deberán tener los futuros candidatos para cubrir las vacantes.

Esta información se le obtiene del descriptivo de Funciones por competencias (**ver anexo D**) donde esta valiosa información nos ayuda a economizar tiempo y recursos dentro el proceso de selección.

El Manual de Funciones por Competencias del cargo Auxiliar de Farmacia tiene la siguiente información:

- Datos de identificación del puesto tales como: Nombre del cargo, Código del puesto, División a la que pertenece, Alcance.
- Objetivo: Donde se realiza una breve síntesis del objetivo general que tiene el cargo dentro de la organización, es decir, la justificación de la existencia de ese cargo a nivel general.
- Alcance: Determina el accionar que el Auxiliar de Farmacia debe cumplir en el Punto de Venta Pharmacy's.
- Referencias: Reglamento interno de Difare
- Definiciones: Manual de Protocolo de Servicio al Cliente, Procedimiento de Farmacias

- Responsabilidades: Son los responsables de hacer cumplir el Manual de Funciones son Jefe de Proyectos Especiales, Jefe de Punto de Venta, Administrador de Punto de Venta, Auxiliar de Farmacias.
- Contenido
  - ✓ Descripción del cargo: Contiene cargo, líder inmediato, líder de área, supervisa a.
  - ✓ Descripción de funciones: Contiene las funciones básicas y las funciones específicas de cargo.
  - ✓ Indicadores de gestión: Se encuentran los indicadores que debe cumplir el Auxiliar de Farmacia.
  - ✓ Perfil del cargo: Donde encontramos información como edad, sexo, antigüedad en el puesto, nivel académico, características de la personalidad, competencias genéricas, competencias específicas, capacitación mínima requerida, conocimientos de idiomas, ambiente de trabajo.

### **Proceso de reclutamiento**

Para iniciar el proceso de reclutamiento y selección de personal, debe existir la vacante solicitada por la jefatura del área, como requisito debe llenar un formulario de requisición de personal, definiendo el cargo, documento que debe ser autorizada por la Gerencia y entregada al departamento de Recursos.

El departamento de RR.HH. analiza la solicitud del requerimiento con la finalidad de buscar las opciones más adecuadas para llenar la vacante; como una alternativa de este requerimiento se invita a sus colaboradores internos, mediante la reubicación de la siguiente manera:

- ✓ Trasferidos de un local a otro
- ✓ Trasferidos con promoción
- ✓ Asensos

De no contar con potenciales candidatos se hace una invitación al público para el reclutamiento externo, mediante publicaciones en los medios de comunicación, agencias de empleo, etc. **(ver anexo D)**

### **Preselección de personal**

Después de la publicación de un anuncio, hay gran cantidad de currículos postulando a nuestra vacante, unos se ajustan el perfil y otros simplemente habrían enviado su carpeta para futuros procesos de selección.

Luego de haber revisado los currículos y verificar que cumplan con el perfil procedemos a llamar a los candidatos para coordinar una entrevista. (**Ver anexo E**)

### **Entrevista de incidentes críticos**

Selección de personal: la búsqueda del candidato adecuado, Según, Montes A. y González R. (2006), indica:

“La finalidad de la entrevista por incidentes críticos es identificar las habilidades, conocimientos y características que posee un candidato, es decir, identificar las competencias que mejoran el desempeño” (p.105)

La entrevista de incidentes críticos es una parte del proceso de selección, la cual permite obtener una visión más clara del candidato a evaluar a partir de un perfil previamente desarrollado. La necesidad de buscar capacidades o cualidades del profesional mediante organizaciones que ha definido competencias genéricas y específicas, conllevan a un proceso de selección.

Las preguntas para evaluar la competencia se basa, principalmente en la práctica. Para realizar la entrevista se requiere de preguntas puntuales y analizando las competencias dominantes, las evaluaciones son realizadas en un lapso de tiempo determinado.

En esta entrevista se analiza los siguientes puntos:

- Perfil por competencias
- Preguntas por competencias (guía de entrevista de incidentes críticos) ( **ver anexo F**)
  - ✓ Servicio al cliente
    1. Cuál fue su reacción ante un cliente insatisfecho? Que sintió? Cómo lo hizo?
    2. Comente anécdotas que haya tenido con clientes difíciles?
  - ✓ Integridad
    1. Comente alguna situación a la que sintió que se puso en juego sus valores?
    2. Si Ud. debe negociar..., considera que todo vale? Mencione experiencias que se haya encontrado en esas situaciones?
    3. Ud. cree que su Jefe inmediato y/o sus compañeros de trabajo lo valoran?  
Explícame una situación que hayas percibido esto de ellos?
  - ✓ Impacto e influencia
    1. Cuéntame una situación en la que tuviste que conseguir la colaboración de otras personas?
    2. Que piensas de las personas que usan sus capacidades para convencer a otros? Lo ves bien o te parece mal.

3. Comente una situación en la que su Jefe inmediato, compañeros o clientes hicieron lo que Ud. le dijo?

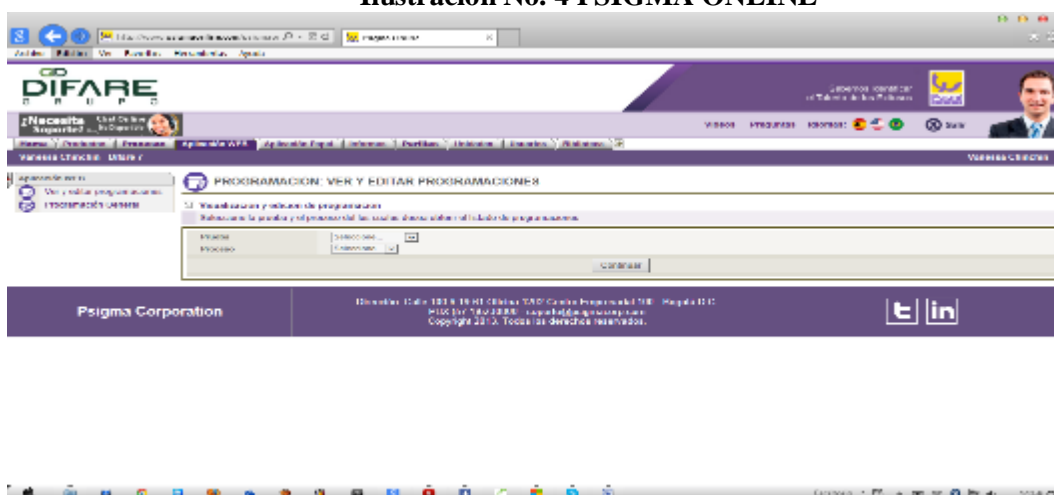
- Comportamientos observados: análisis de respuestas que proporciona el postulante.
- Consultar el diccionario de competencias evaluando los grados de competencias.

### **El internet como herramienta para aplicar pruebas on line**

Como hemos manifestado anteriormente la empresa Difare ha adecuado sus procedimientos y sus sistemas informáticos para utilizar el Internet para procesos de selección y reclutamiento de personal para Pharmacy's; Después de realizar la invitación al público para llenar vacantes requeridas, se receptan sus hojas de vida procediendo a realizar un primer filtro con el análisis de la información receptada, verificando los requisitos y a las características que debe poseer el aspirante del cargo, se cita para una entrevista con el objetivo de anotar sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo denominados incidentes críticos, pasada esta fase a los candidatos se les envía las pruebas a los correos electrónicos para que realicen desde su casa, las pruebas son analizadas, evaluadas y calificadas de acuerdo a la normativa vigente para selección, reclutamiento y selección por competencias. El departamento de RR.HH, utiliza el siguiente procedimiento para enviar a los correos de los potenciales candidatos, de acuerdo a siguiente procedimiento:

Paso 1

**Ilustración No. 4 PSIGMA ONLINE**



AUTOR: DIFARE

### **Ingreso al sistema [www.psigmaonline.com](http://www.psigmaonline.com)**

El proceso inicia ingresando a la página [www.psigmaonline.com](http://www.psigmaonline.com) , se digita la clave e ingresa al sistema de pruebas y escoge la opción “aplicación WEB”

Paso 2

## Ilustración No. 5 PSIGMA ONLINE

AUTOR: DIFARE

### Selección del cargo

En la siguiente pantalla se selecciona el cargo, para nuestro caso “Auxiliar de punto de venta” se ingresa el número de cédula y correo electrónico del candidato. Presiono continuar para escoger las pruebas.

Paso 3

## Ilustración No. 6 PSIGMA ONLINE

AUTOR: DIFARE

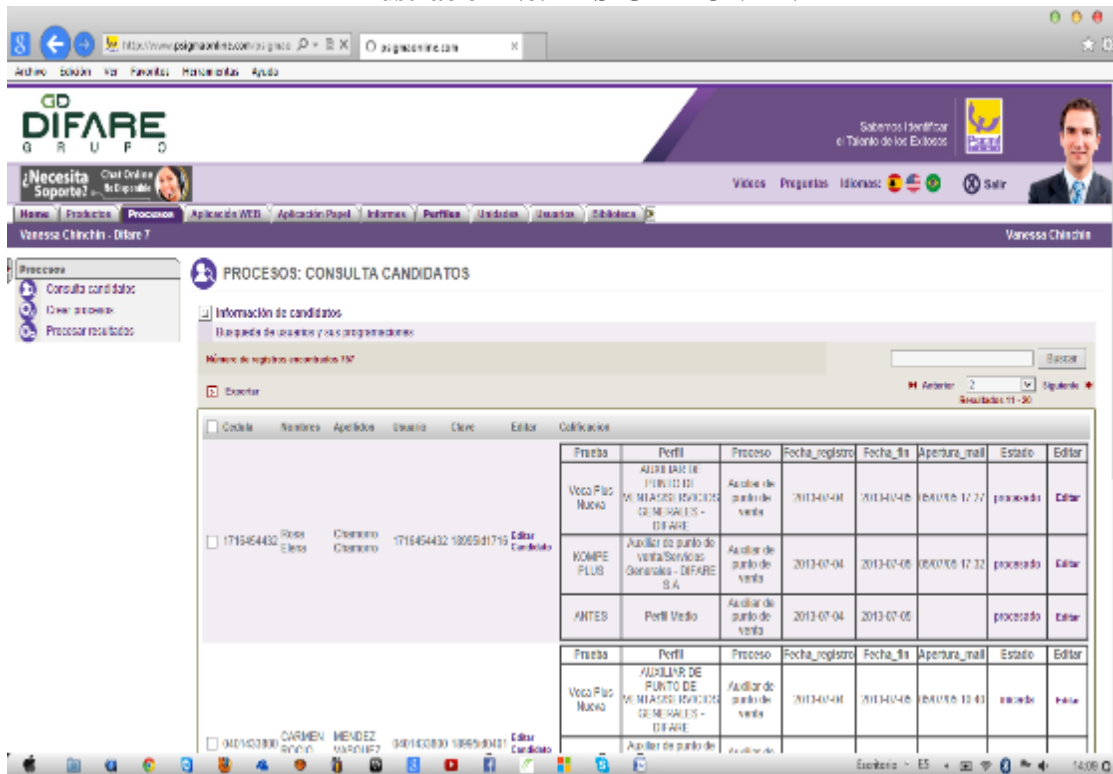
### Selección del tipo de pruebas

En esta pantalla se puede seleccionar las pruebas como: “ANTES, VOCA Y KOMPE”, se selecciona el perfil y el informe que se debe aplicar.

Paso 4



## Ilustración No. 7 PSIGMA ONLINE



AUTOR: DIFARE

### Consulta de pruebas rendidas

En esta pantalla se puede consultar que las pruebas ya están aplicadas a los candidatos.

### Herramientas actuales aplicadas a la selección de personal por competencias

La selección de personal por competencias en DIFARE empezó desde el 01-10-2012 hasta la actualidad, se utiliza las pruebas: **(Ver anexo G)**

- VOCA
- KOMPE
- ANTES

**VOCA:** Es un test psicológico que integra todo lo que necesita conocer acerca del potencial candidato en ventas en basa al perfil definido por la compañía, los factores a tomar en cuenta en esta evaluación son los rasgos de personalidad, los conocimientos de proceso de ventas, este testes muy adecuado para evaluar a candidatos con perfiles óptimos en ventas:

Características que se evalúan:

### **Personalidad**

- Empatía
- Dinamismo
- Persuasión
- Autosuficiencia
- Determinación
- Constancia
- Sociabilidad

### **Conocimientos evaluados**

- Acercamiento
- Presentación
- Manejo de objeciones
- Diagnóstico de necesidades
- Cierre
- Postventa
- Indicador de conocimiento

**KOMPE:** Es la herramienta que ofrece una prueba con indicadores reales de validez que identifican el nivel de desarrollo de competencias de los candidatos en los procesos de selección.

(K)ompe combina en una sola evaluación integral el análisis de:

- **Productividad laboral**

- Orientación al logro
- Pro actividad
- Precisión y rutina
- Practicidad

- **Competencias Intelectuales**

- Solución de problemas
- Apertura a la experiencia
- Conceptualización

- **Competencias Interpersonales**

- Liderazgo
- Influencia y persuasión
- Inteligencia social
- Actitud de servicio

- Conciencia de equipo

- **Competencias Interpersonales**

- Flexibilidad
- Estabilidad emocional
- Auto-Confianza

**ANTES:** Es una herramienta que se enmarca dentro de las denominadas “Pruebas de Integridad”; instrumentos que en una gama amplia de definiciones, intentan medir o evaluar comportamientos que demuestren confiabilidad, honestidad y credibilidad en un empleado, es útil como predictor de un buen desempeño en un ámbito laboral, principalmente teniendo en cuenta las escalas de Conductas diligentes, Uso de implementos y Manejo del tiempo.

Factores que toma en cuenta esta herramienta:

**Integridad**

- Asociadas con actitudes y comportamientos,
- Midiendo rasgos de personalidad,
- Evaluando la aceptación de las normas en la organización y
- Midiendo la propensión a actuar de manera contra productiva.

**Responsabilidad**

- Conductas honestas
- Manejo adecuado de tiempo
- Control frente a uso de sustancias psicoactivas
- Conductas diligentes
- Uso adecuado de implementos

**Variables complementarias**

- Escala de manipulación e ítems de respuesta forzada
- Contexto o situación
- Conductas contra-productivas.

**Informe de pruebas**

Una vez obtenido los resultados de las pruebas se realiza el informe por competencias donde el candidato debe tener las competencias de atención al cliente (2), integridad (4), impacto e influencia (4), para lo cual usamos las pruebas y la entrevista de incidentes críticos donde revisamos junto con el diccionario por competencias si poseen las mismas.

### **Entrevistas finales**

Se procede a llamar a cada candidato a una hora específica para que sean entrevistado por las personas responsables a cubrir la vacante, ellos son los que deciden contratar o no al candidato. Para que puedan entrevistar al candidato se les entrega un informe resumido de las pruebas y la hoja de vida, con esto ellos analizan al candidato a ser seleccionado. **(Ver anexo H)**

### **Documentación para ingreso del colaborador.**

Una vez ya escogido el candidato, se le procede a entregar los requisitos que debe traer para poder ser contratado. A la persona se le da un plazo de dos días para que pueda traer los documentos. **(Ver anexo I).**

### **Contrato de trabajo, proceso vía internet**

Luego de ya cumplido el plazo de los dos días, el candidato se acerca con los documentos pedidos, se procede a revisar con el fin de que no falte ningún documento. Ya revisado se procede a que firme el contrato y se realiza el ingreso del contrato al MRL para su debida legalización.

### **Comunicación de ingreso**

Por último se realiza la comunicación de ingreso de la persona seleccionada al departamento de Nómina y a los jefes inmediato.

## Presentación (tablas y Gráficos)

A lo largo de la historia en la aplicación de procesos de selección de personal, se han desarrollado métodos, procedimientos y técnicas particulares con la finalidad de encontrar al candidato más idóneo para una determinada vacante. La validez mide la eficacia de un enfoque determinado. Un proceso de selección es válido si ayuda a aumentar las posibilidades de contratar a personas aptas para el trabajo. Para evaluar la eficacia del método de contratación pueden medirse tales resultados como la poca deserción de personal en Pharmacy's, el nivel de ausentismo u observancia de medidas disciplinarias. Un proceso de selección no es válido por sí mismo, sino en términos de un propósito específico. La confiabilidad (o fiabilidad) es uno de los elementos esenciales de la validez. Ésta representa no sólo los resultados positivos derivados de una buena selección basada en competencias, sino también en formar personal capacitado y comprometidos con la empresa. La plantilla de puestos en Pharmacy's está conformada de la siguiente manera.

FARMACIAS PHARMACY'S		
CARGOS	NÚMERO	PORCENTAJE
Administrador de punto de venta	13	8.13%
Asesor de punto de venta	12	7.5%
<b>Auxiliar de farmacia</b>	<b>82</b>	<b>51.25%</b>
Auxiliar de servicios generales	10	6.25%
Auxiliar de enfermería	20	12.50%
Mensajeros	23	14.38%
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>	<b>100%</b>

AUTORA: VANESSA CHINCHIN

Los puestos más conflictivos objeto de nuestro estudio son para los cargos de auxiliares de farmacias que representa el 51,25%, y para los mensajeros que representa 14,38%, de un total 160 personas que dispone Pharmacy's. La selección de personal hasta finales de octubre 2012 se efectuaba de la manera tradicional, como existía una rotación de personal muy alta se cambió el método de selección, es así, que desde Noviembre 2012 se cambia de modelo y se aplica la selección de personal por competencias, en los siguientes Tabla se detalla la cantidad de personal desvinculadas de la empresa Pharmacy's, esto nos dará una visión clara de cuan efectivo fue la aplicación de la nueva metodología aplicada en función de las salidas del personal.

## CALCULO DE LOS INDICES DE ROTACION

Para efectos del cálculo de los índices de rotación de personal nos referiremos a lo enunciado en el capítulo 2, formula No. 2., en la que consideramos la formula siguiente:

(Índice de rotación de personal=  $D * 100 / PE$ )

D = Desvinculaciones

PE = Promedio efectivo del periodo considerado (se mantiene el mismo número de empleados para los dos periodos).

**Tabla No. 1 INDICE DE ROTACION SELECCIÓN TRADICIONAL**

<b>Salidas de personal Pharmacy's por cargo Aplicado la selección de personal tradicional</b>		
<b>Periodo Enero /2012 - Octubre 2012</b>		
<b>Cargo</b>	<b>No. Desvinculados (D)</b>	<b>Índice (D x100) / PE</b>
<b>Administrador de punto de venta</b>	5	3.13
<b>Asesor de punto de venta</b>	2	1.25
<b>Auxiliar de punto de venta</b>	97	60.63
<b>Auxiliar de servicios generales</b>	10	6.25
<b>Auxiliar de enfermería</b>	13	8.13
<b>Mensajeros</b>	21	13.13
<b>Total</b>	148	92.50

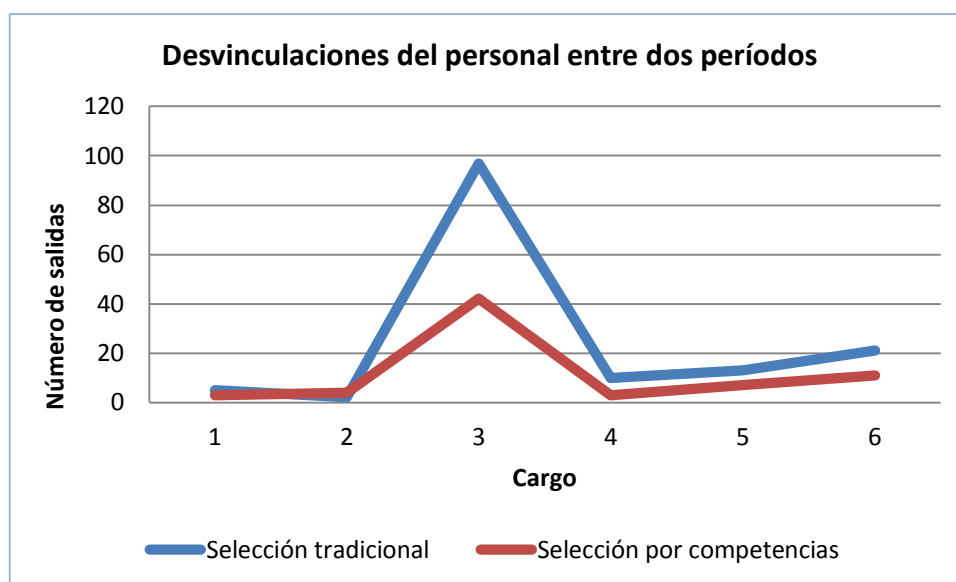
AUTORA: VANESSA CHINCHIN

**Tabla No. 2 INDICE DE ROTACION SELECCIÓN POR COMPETENCIAS**

Salidas de personal Pharmacy's por cargo aplicado la selección de personal por competencias		
Periodo Noviembre /2012 - Agosto 2013		
Cargo	No. Desvinculados (D)	Índice (D x100) / PE
Administrador de punto de venta	3	1.88
Asesor de punto de venta	4	2.5
Auxiliar de punto de venta	42	26.25
Auxiliar de servicios generales	3	1.88
Auxiliar de enfermería	7	4.38
Mensajeros	11	6.88
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>43.77</b>

AUTORA: VANESSA CHINCHIN

**Gráfico No. 1 DESVINCULACIONES DEL PERSONAL**



AUTORA: VANESSA CHINCHIN

INTERPRETACIÓN. Pharmacy's hasta Agosto 2013 tiene registrado 160 empleados en su plantilla de nómina cantidad que no ha variado, en estos periodos objeto de nuestro estudio el personal se ha desvinculado por diferentes causas, pero analizaremos el cargo de Auxiliar de punto de venta en el existe mayor conflictividad y rotación. Durante el periodo de enero a octubre del 2012, como se ha manifestado anteriormente el área de Recursos Humanos aplicaba la selección tradicional, la desvinculación para este cargo son por diferentes motivos que de acuerdo a nuestro estudio corresponde a 63 empleados con el cargo de Auxiliar de punto de venta, si aplicamos la formula detallada en el capítulo III, Índices de rotación:

Índice de rotación de personal=  $D * 100 / PE$

Índice de rotación de personal=  $97 * 100 / 160 = 60.63$  y esto corresponde a 60.63%

Para el periodo noviembre 2012 - agosto 2013, en la que ya se implementó la gestión de selección de personal por competencias las salidas de personal con el cargo de Auxiliar de punto de venta corresponde a 42 personas, aplicamos la fórmula del índice de rotación de personal de igual manera que en el periodo anterior de la siguiente manera:

Índice de rotación de personal=  $D * 100 / PE$

Índice de rotación de personal=  $42 * 100 / 160 = 26.25$  y esto corresponde a 26.25%

Por lo tanto los 42 empleados que salieron en este periodo representa un índice del 26.25%,

De los resultados arrojados de la desvinculación del personal entre dos períodos enero a octubre del 2012 donde se realizó selección de personal tradicional y noviembre 2012 a agosto 2013 donde se realizó selección de personal por competencias se puede observar que las desvinculaciones son más altas en la selección de personal tradicional.

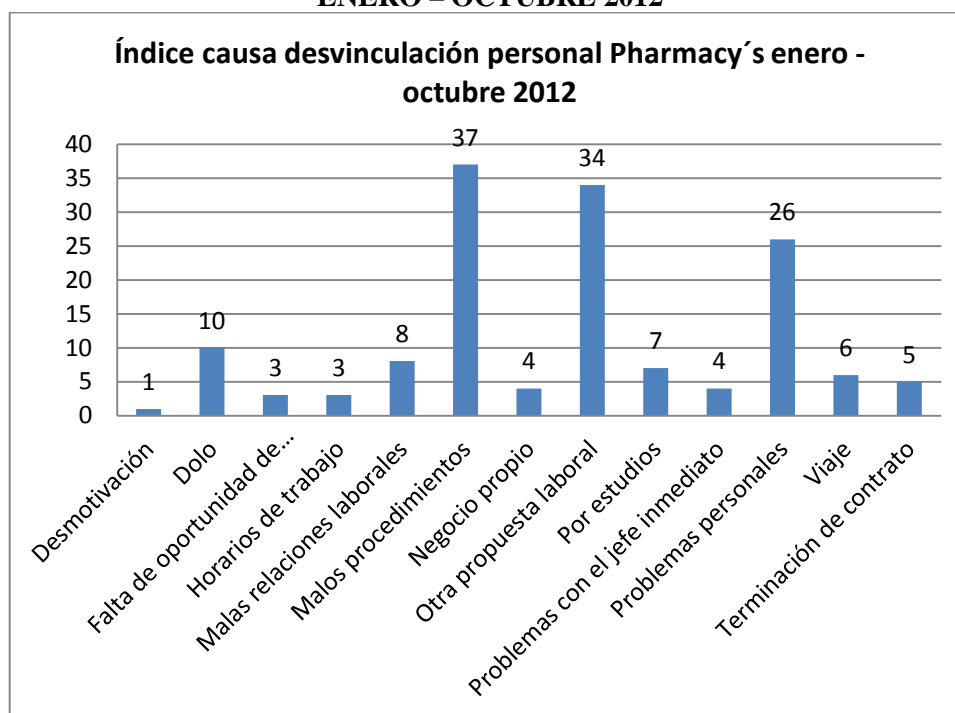


**Tabla No. 3 MOTIVOS DE SALIDA SELECCIÓN TRADIONAL ENERO -OCTUBRE 2012**

Motivos de salida del personal de Pharmacy's Selección de personal tradicional								
Periodo Enero 2012 / Octubre 2012		Denominación del cargo					Total desvinculaciones (D)	Índice (D x 100 ) / PE
		Administrador de punto de venta	Asesor de punto de venta	Auxiliar de farmacia	Auxiliar de servicios generales	Auxiliar de enfermería	Mensajeros	
Motivos de salida	Desmotivación			1			1	0.63
	Dolo	1		5		1	3	6.25
	Falta de oportunidad de desarrollo profesional				3		3	1.88
	Horarios de trabajo			2	1		3	1.88
	Malas relaciones laborales			6			2	5
	Malos procedimientos	2	1			4	4	23.13
				26				
	Negocio propio			1			3	2.5
	Otra propuesta laboral	2	1	15	3	8	5	21.25
	Por estudios			5	2		7	4.38
	Problemas con el jefe inmediato			3			1	2.5
	Problemas personales			23	1		2	16.25
	Viaje			5			1	3.75
	Terminación de contrato			5			5	3.13
	<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>97</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>21</b>	<b>148</b>
	<b>Índice</b>	3.13	1.25	60.63	6.25	8.13	13.13	

AUTORA: VANESSA CHINCHIN

**Gráfico No. 2 CAUSAS DE DESVINCULACIÓN PHARMACY'S  
ENERO – OCTUBRE 2012**



AUTORA: VANESSA CHINCHIN

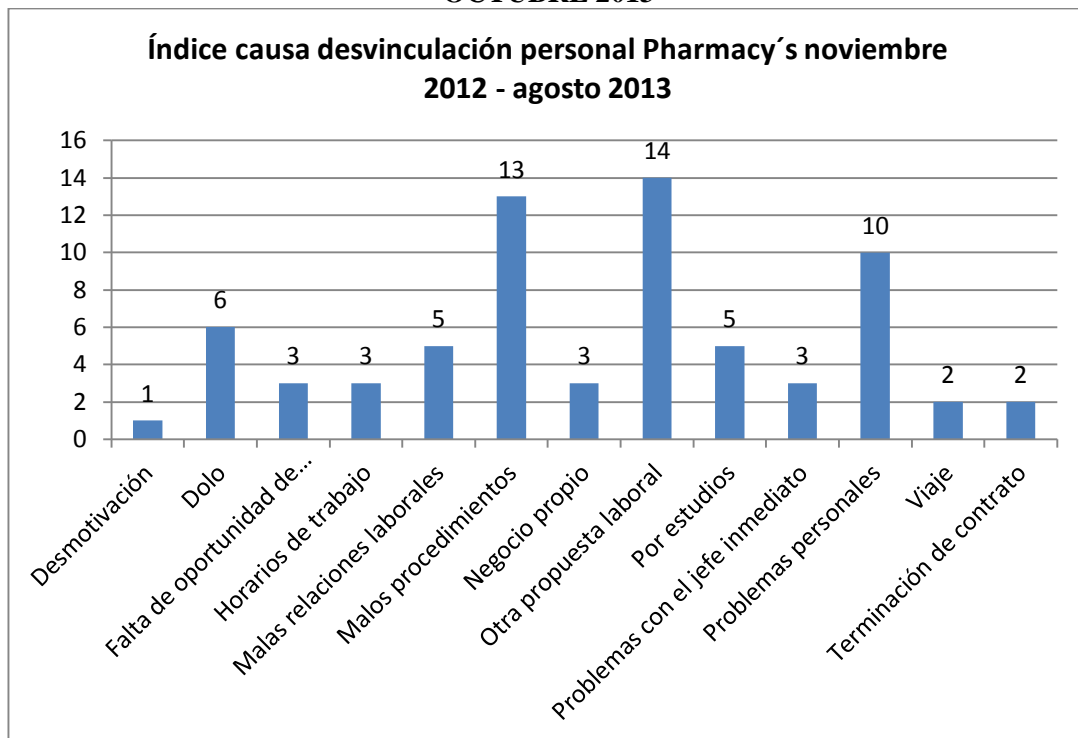
En el periodo enero a octubre 2012, las salidas de personal con el cargo de Auxiliar de punto de venta representa el 60.63%, las causas que provocaron estas salidas son: por malos procedimientos representa 23.13% de salidas, otra propuesta laboral representa el 21.25% de salidas y problemas personales (por enfermedad) representa el 16.25% de las salidas.

**Tabla No. 4 MOTIVOS DE SALIDA SELECCIÓN DE PERSONAL POR  
COMPETENCIAS NOVIEMBRE 2012-AGOSTO 2013**

Motivos de salida del personal de Pharmacy's Selección de personal por competencias									
Periodo Noviembre 2012 / Agosto 2013		Denominación del cargo						Total desvinculaciones (D)	Índice (D x 100 ) / PE
		Administrador de punto de venta	Asesor de punto de venta	Auxiliar de farmacia	Auxiliar de servicios generales	Auxiliar de enfermería	Mensajeros		
Motivos de salida	Desmotivación			1				1	0.63
	Dolo	1	1	4				6	3.75
	Falta de oportunidad de desarrollo profesional				1	1	1	3	1.88
	Horarios de trabajo			2	1			3	1.88
	Malas relaciones laborales			4			1	5	3.13
	Malos procedimientos	1	1	7		2	2	13	8.13
	Negocio propio			1			2	3	1.88
	Otra propuesta laboral	1	2	5		4	2	14	8.75
	Por estudios			4	1			5	3.13
	Problemas con el jefe inmediato			2			1	3	1.88
	Problemas personales			9			1	10	6.25
	Viaje			1			1	2	1.25
	Terminación de contrato			2				2	1.25
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>42</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>70</b>	
	<b>Índice</b>	1.88	2.5	26.2	1.88	4.38	6.88		
				5					

AUTORA: VANESSA CHINCHIN

**Gráfico No. 3 INDICES CAUSA DESVINCULACIÓN PHARMACY'S NOVIEMBRE 2012- OCTUBRE 2013**



AUTORA: VANESSA CHINCHIN

INTERPRETACION. Las causas que provocaron estas salidas son: por malos procedimientos con un índice del 8.13%, otra propuesta laboral con un índice del 8.75% y problemas personales (por enfermedad) con un índice del 6.25%.

Este estudio y análisis de las causas de las salidas de personal servirá para realizar los correctivos que sean necesarios y con el objetivo de planificar planes de capacitación en la empresa.

Los estudiosos ponderan a la rotación de personal como uno de los factores que provocan problemas de productividad. Se ha concluido que el reemplazo de un empleado consume mucho tiempo y dinero.

## Análisis y discusión de resultados

### Comprobación de la Hipótesis

#### Hipótesis.

**“La aplicación de selección de personal por competencias disminuirá el índice de rotación de los auxiliares de farmacia en la cadena de farmacias Pharmacy’s.”**

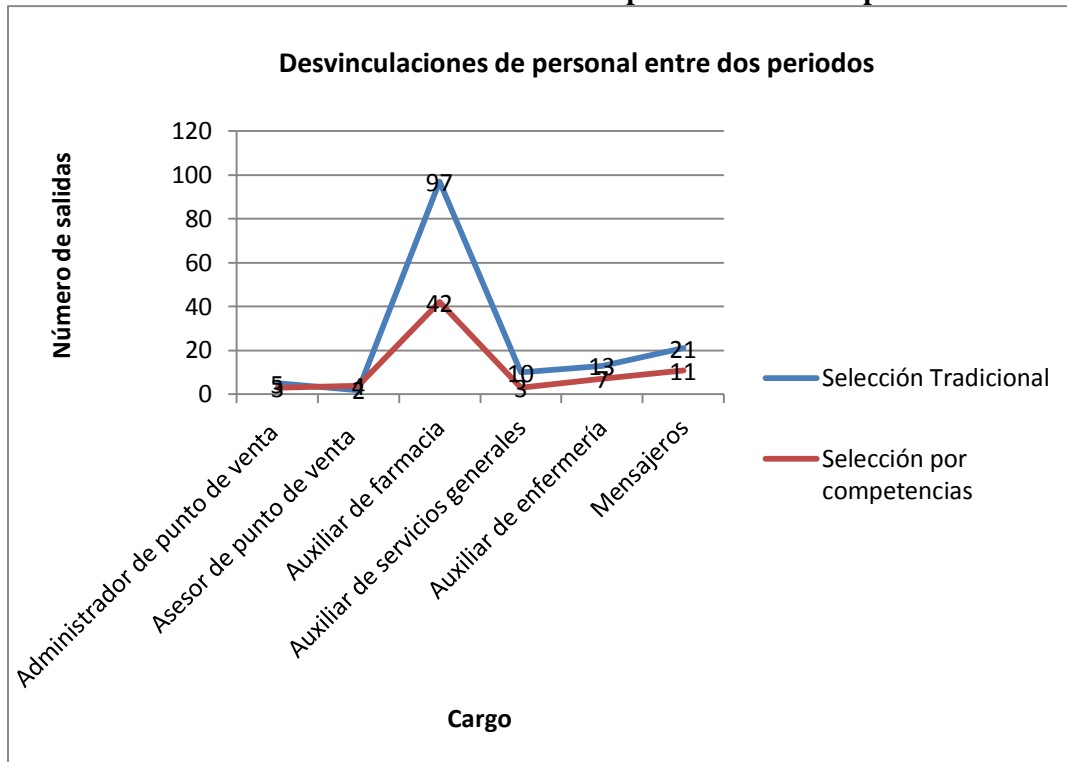
A partir de los datos históricos obtenidos en la empresa Pharmacy’s, de los procesos de selección de personal bajo las dos modalidades, se puede observar la disminución de desvinculaciones en el periodo en la que se aplicó la selección de personal basada en competencias.

**Tabla No. 5 DESVICULACIONES DE PERSONAL PHARMACY’S**

Desvinculaciones de personal Pharmacy’s por cargo						
Entre dos periodos						
	Desvinculaciones enero / octubre 2012	Índice de desvinculaciones	Noviembre 2012 / Agosto 2013	Índice de desvinculaciones	Variación de índices entre los dos periodos	Observación
Cargo	(D1)	(D1 x 100)/PE	(D2)	(D2 x100) / PE	(D2 - D1)	Observación
Administrador de punto de venta	5	3.13	3	1.88	-1.25	Decrecimiento
Asesor de punto de venta	2	1.25	4	2.5	1.25	Crecimiento
Auxiliar de farmacia	97	60.63	42	26.25	-34.38	Decrecimiento
Auxiliar de servicios generales	10	6.25	3	1.88	-4.37	Decrecimiento
Auxiliar de enfermería	13	8.13	7	4.38	-3.75	Decrecimiento
Mensajeros	21	13.13	11	6.88	-6.25	Decrecimiento
Total	148	92.50	70	43.77	-48.73	Decrecimiento

AUTORA: VANESSA CHINCHIN

**Gráfico No. 4 Desvinculación de personal entre dos periodos**



AUTORA: VANESSA CHINCHIN

**INTERPRETACIÓN.** Gráficamente se demuestra que la selección de personal basada en competencias es aplicable y tiene un efecto positivo en la rotación de personal, los cargos más conflictivos objeto de nuestro estudio como para el cargo de Auxiliar de punto de venta tiene una disminución del 34.38 % y para el cargo de mensajero refleja una disminución del 6.25 % con relación al periodo anterior, la deserción en todos los cargos de Pharmacy's disminuyo por efectos de la correcta aplicación del método de selección de personal por competencias. Por lo tanto, la hipótesis es verdadera.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

1. La Selección de Personal por Competencias permitió bajar el índice de rotación en la cadena de farmacias Pharmacy's y se logró contratar personal idóneo para el cargo de Auxiliar de Punto de Venta.
2. El proceso de reclutamiento y selección de personal se realizaba aplicando sistemas que no ayudaba a una selección correcta y que en la actualidad se cambió de modelo que garanticen la correcta identificación de las competencias laborables requeridas para el desempeño de las personas que ingresan a Pharmacy's.
3. Una vez realizado el estudio en la cadena de farmacias Pharmacy's se ha detectado que el cargo de auxiliares de farmacia es el de más alta rotación, además se concluye que las causas de desvinculación son por: malos procedimientos, otra propuesta laboral, problemas personales.
4. La ausencia de un sistema de información estadística y la falta de interés de las autoridades de los diferentes niveles hace que desconozcan el estado de las competencias laborables adquiridas por sus empleados, para efectos de promoción en puestos o para realizar alguna actividad de capacitación interna adicional.
5. Existe personal que posee competencias superiores sean estos por formación académica o experiencia, o viceversa, por lo que es importante formar un equipo multidisciplinario con la finalidad de efectuar un estudio y analizar estos factores y que pueden ocasionar la salida de personal.
6. La empresa está en vías de crecimiento y por efecto de la creación de nuevas sucursales se verá en la necesidad de incrementar nuevas plazas de trabajo o personal y deberá tomar en cuenta los factores que ocasionan la rotación de personal; para lograr una mayor permanencia de los trabajadores.
7. La competencia en la actualidad son cada vez es más fuertes, por lo tanto el personal debe adquirir nuevas competencias, ser constantemente capacitado y motivado para así adaptarse a las necesidades de los clientes.

## **Recomendaciones**

1. Difare debe continuar con la selección de personal por competencias ya que ayudo a bajar el índice de rotación de Auxiliares de Farmacia y logro que la empresa disminuya gastos en cuanto a liquidaciones de personal.
2. Realizar un seguimiento eficiente de la correcta aplicación del nuevo modelo de reclutamiento y selección por competencias.
3. Incorporar a la estructura de la empresa, profesionales en Psicología Industrial, Desarrollo Organizacional y Servicio Social, para que apliquen modelos técnicos en prevención de problemas socio laboral y propongan alternativas en la implementación de procesos que ayuden a evitar la alta rotación de personal en los cargos más conflictivos.
4. Crear estadísticas mensuales en la cual se registren todas las competencias adquiridas por los empleados, de esta manera utilizar el potencial de las personas que han adquirido experiencia en el desarrollo de sus actividades que se puede aprovechar para bien de la empresa y beneficiando a la superación individual de cada trabajador.
5. Promover al personal para lograr motivarlo y que realicen trabajos exitosos y de calidad, este proceso se podría realizar en base a un plan carrera o escalafón.
6. La empresa tiene que realizar proyecciones y estudios para incrementar otros puntos de venta y ampliar su mercado, el personal deberá ser evaluado y capacitado en base a sus competencias considerando todos los factores históricos que produjeron la rotación de personal.
7. Realizar estudios constantes de competencias en Pharmacy's considerando que las competencias no son estáticas, y están evolucionando constantemente en función de cambios tecnológicos y/o productos en base a necesidades de los clientes, es decir de la sociedad.



## C. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Tangibles

- ❖ Saracho, J. M. (2005). *Un Modelo General de Gestión por Competencias*. Santiago de Chile: RIL Editores
- ❖ Alles, M.A. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Gestión por Competencias, Buenos Aires: Granica
- ❖ Levy-Leboyer. (2003). *Gestión por competencias*, Barcelona: Gestión 2000
- ❖ Dirube, J.L. (2004). *Un Modelo de Gestión por Competencias*. Sevilla: Gestión 2000
- ❖ Montes-González. (2006). *Selección de Personal. La Búsqueda del Candidato Adecuado* Madrid: Ideaspropias
- ❖ Reyes, J.A. (2005). *Administración de Personal*. México: Limusa

### Virtuales

- ❖ Oria, A. (2008). Gestión de recursos humanos basada en competencias. Gestipolis.com. (<http://www.gestipolis.com/organizacion-talento/gestion-de-recursos-humanos-basado-en-competencias.htm>).
- ❖ Quezada, H. (2003). Competencias laborables. La técnica de incidentes críticos. Gestipolis.com. <http://www.gestipolis.com/canales/derrhh/articulos/64/cltic.htm>
- ❖ Quintero, A. (2004). Selección de personal por competencias. Gestipolis.com. <http://www.gestipolis.com/canales3/rh/selcompe.htm>
- ❖ Jiménez, G. (2005). Índice de Rotación de Personal. Monografías.com. <http://www.monografias.com/trabajos65/rotacion-personal/rotacion-personal.shtml>

## ANEXOS

### Anexo A. Plan Aprobado



## UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLOGICAS



## SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS Y SU INFLUENCIA EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL

2012-2013

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

- Carrera: Psicología Industrial
- Línea de Investigación: Impacto de los nuevos modelos de gestión administrativa y manejo del talento humano.
- Nombre del estudiante: Gloria Vanessa Chinchín Gálvez
- Nombre del Supervisor: Dr. Benjamín Meza
- Año lectivo: 2012-2013

## **1. TÍTULO**

### **SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS Y SU INFLUENCIA EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL**

## **2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

La presente investigación se enfoca en la rotación de personal, específicamente de auxiliares de farmacia de la cadena de farmacias Pharmacy's. La rotación de personal no es una causa sino un efecto, consecuencia de ciertos fenómenos localizados en el interior o exterior de la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal.

Cuando un trabajador cuenta con un elevado perfil de competencias, demuestra las cualidades que se requieren para desempeñar determinadas misiones. Lo importante es adquirir y agregar nuevas competencias que sean fundamentales para tener éxito en los negocios de la organización.

Este estudio se orienta, concretamente en el tema de aplicación de selección de personal por competencias para disminuir el índice de rotación de auxiliares de farmacia y de esta manera reducir los costos que implican la renuncia de este cargo. Este fenómeno se da por falta de adaptación a las funciones, políticas o requerimientos necesarios para tan importante posición.

En la presente investigación se analizará los índices de rotación a efecto de encontrar una relación entre la metodología de selección de personal por competencias y la rotación con el fin de que al contratar auxiliares de farmacia por medio de estas técnicas por competencias disminuya el índice de rotación.

El trabajo será factible realizarlo porque cuento con recursos como: bibliográficos, apoyo de Recursos Humanos de Difare al cual pertenece las cadenas de farmacias Pharmacy's.

## **3. DESCRIPCION DEL PROBLEMA**

### **3.1 Formulación del problema**

Debido a la inversión que se realiza durante el proceso de reclutamiento, selección, inducción y capacitación del personal, controlar la permanencia del recurso humano en las farmacias, se ha convertido en uno de los problemas principales de la organización, ya que el auxiliar de farmacia es un puesto en el que se requieren habilidades de atención al cliente y ventas, donde los postulantes a este cargo deben poseer los factores del perfil, sin embargo la falta de

aplicación de selección por competencias ha provocado la alta rotación, y esto influye en costos directos como los descritos anteriormente, y en algunos intangibles como la falta de producción del personal nuevo en una empresa.

Aquí es donde estriba una importancia vital la contratación de personal tomando en cuenta sus competencias, ya que esto podría reducir los índices de rotación de personal, y por ende los costos que conllevan una selección errónea que termine en un despido o en una renuncia, incrementando costos de entrenamiento, producción, inducción. Es importante analizar, que las metas, sitios de trabajo y las ventas estén bien definidas para conocer si se está logrando el objetivo deseado por parte del colaborador, o bien, estudiar si existen otros factores causantes de la emigración u otras variables que afecten la permanencia en la empresa ya sean internas o externas, las que podrían ocasionar graves consecuencias para la administración del recurso humano.

La aplicación de selección por competencias nos brinda otros parámetros para poder asegurar una elección adecuada del Candidato adecuado al puesto y que garanticen evitar pérdidas de tiempo.

Obtener la permanencia del recurso humano en las farmacias, es uno de los objetivos, debido a la inversión que se realiza durante el proceso de reclutamiento, selección, inducción y capacitación del auxiliar de farmacia.

### 3.2 Preguntas

¿La aplicación de la selección de personal por competencias permitirá disminuir los índices de rotación en la organización?

¿En qué consiste la selección de personal por competencias?

¿Cuáles son los índices de rotación dentro de la empresa?

### 3.3 Objetivos

#### ➤ Objetivo general

Determinar si la aplicación selección de personal por competencias permite reducir los índices de rotación de Auxiliares de Farmacia en la cadena Pharmacy's de la ciudad de Quito.

➤ Objetivo específico

- Aplicar la selección de personal por competencias
- Evaluar los índices de rotación dentro de la empresa
- Aplicar las técnicas por competencias en Selección de Personal para minimizar la rotación de personal.

### 3.4 Delimitación espacio temporal

El presente plan de investigación se llevará a cabo en el cargo de auxiliares de farmacias, en la cadena de farmacias Pharmacy's ubicadas en la Provincia de Pichincha, Cantón Quito ciudad Quito y su desarrollo será desde Octubre 2012 a Septiembre del 2013.

## 4. MARCO TEÓRICO

### 4.1. Posicionamiento teórico

Este plan de investigación se basará en un Modelo General de Gestión por Competencias de José María Saracho, ya que nos ayuda en la identificación de las técnicas por competencias, a través de tres modelos de competencias: distintivas, genéricas y funcionales.

El modelo de competencias distintivas lo creó y desarrollo David McClelland, donde se basa en la premisa de que las personas poseen ciertas características que les permiten desempeñarse “exitosamente” en una organización determinada, y por lo tanto, identificar dichas características permiten a la organización atraer, desarrollar y retener a las personas que poseen dichas características, ya que dichas personas son las que permiten a la organización obtener resultados sobresalientes y por lo tanto garantizan mantener y mejorar el desempeño organizacional en un nivel superior.

El modelo de competencias genéricas lo creó y desarrolló William Byham, se basa en la premisa de que existen ciertas conductas típicas que permiten a una persona desempeñarse “correctamente” en un puesto determinado, y que dichas conductas son generales o genéricas, dado que son las mismas que permiten a otra persona desempeñarse “correctamente” en un puesto similar en otra organización. Es decir, a igual puesto en organizaciones similares, las conductas necesarias para un buen desempeño son las mismas.

El modelo de competencias funcional lo creó y desarrolló Sydney Fine, se basa en la premisa de que existen ciertos resultados mínimos que debe obtener una persona en un puesto determinado, y que dichos resultados mínimos son los que deben garantizarse para que se cumpla con los estándares de productividad, calidad y seguridad requeridos para que la organización pueda asegurar el cumplimiento de sus metas de producción.

José María Saracho aporta en la comprensión de tres modelos por competencias y se orienta en la construcción de un solo modelo de gestión por competencias al combinar los tres modelos para una mejor comprensión y podernos orientar con mayor facilidad hacia los objetivos deseados.

Nos ayuda a ubicarnos en el mundo de las competencias y delimitar sus campos de acción, también nos lleva a descubrir el alcance de los conocimientos en la materia y en qué dirección habrá que seguir aprendiendo en la gestión por competencias.

El aporte al conocimiento sobre la gestión por competencias permite a la organización obtener resultados sobresalientes y por lo tanto garantizan mantener y mejorar el desempeño organizacional en un nivel superior.

#### 4.2. Plan analítico:

Títulos y Subtítulos.

### **CAPÍTULO I**

#### **Competencias**

- 1.1 Definición de competencias
- 1.2 Los modelos de competencias
- 1.3 Desarrollo de competencias
- 1.4 Evaluación de competencias
- 1.5 Metodología para identificación de las competencias requeridas

### **CAPÍTULO II**

#### **Selección de personal por competencias**

- 2.1 Selección de personal por competencias
- 2.2 Técnicas de Selección por competencias

### **CAPÍTULO III**

#### **Rotación de Personal**

- 3.1 Que son los Índices de rotación
- 3.2 Causas fundamentales
- 3.3 Consecuencias de la rotación de personal

#### 4.3. Referencias bibliográficas del Marco Teórico

- SARACHO, José María, Un modelo general de gestión por competencias. Editorial RIL, 2005, Santiago, Chile.
- ALLES, Martha Alicia, Selección por competencias. Editorial Granica, 2006, Buenos Aires, Argentina.
- ALLES, Martha Alicia, Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Editorial Granica, 2004, Buenos Aires, Argentina.
- ALLES, Martha Alicia, Gestión por competencias. El diccionario. Editorial Granica, 2003, Buenos Aires, Argentina.
- ALLES, Martha Alicia, Elija al mejor: cómo entrevistador por competencias. Editorial Granica, 2004, Buenos Aires, Argentina.
- ALLES, Martha Alicia, Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Editorial Granica, 2008, Buenos Aires, Argentina.
- PLÁCIDO, Fajardo, Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Editorial Deusto, 2004, Barcelona, España.

### 5. ENFOQUE DE LA INVESTIGACION

- Enfoque mixto

El enfoque a ser utilizada en la investigación es mixto, ya que puede ser cuantitativo y cualitativo.

El enfoque cuantitativo se basa en que los fenómenos pueden reducirse a sus partes constituyentes, que pueden ser medidas hasta llegar a establecimiento de relaciones causales entre ellas.

El enfoque cualitativo no se basa en la medición, sino en el entendimiento global de los fenómenos, y en la importancia del contexto.

### 6. TIPO DE INVESTIGACION

- Correlacional

El tipo de investigación a ser utilizado es correlacional porque tratamos de establecer la relación entre la selección de personal por competencias y la rotación de personal.



## 7. FORMULACION DE HIPÓTESIS

### 7.1. Planteamiento de hipótesis

La aplicación de selección de personal por competencias disminuirá el índice de rotación de los auxiliares de farmacia en la cadena de farmacias Pharmacys.

### 7.2. Identificación de variables

**Variable independiente:** Selección de Personal por competencias.

**Variable dependiente:** Índice de rotación

### 7.3. Construcción de indicadores y medidas

VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADOR	MEDIDA	INSTRUMENTOS
Selección de Personal por competencias	Competencias Genéricas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Integridad</li> <li>• Impacto e Influencia</li> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Innovación y creatividad</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Pensamiento analítico</li> <li>• Planificación y organización</li> <li>• Autoconfianza</li> <li>• Construcción de relaciones</li> </ul> Competencias Específicas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de personas</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Preocupación por el orden y calidad</li> <li>• Compromiso y pasión</li> </ul>	Alto Medio Bajo  Aceptable Bueno Muy bueno Promedio	Entrevista de Incidentes Críticos  Pruebas Psicológicas
VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADOR	MEDIDA	INSTRUMENTOS
Rotación de Personal	Índice de Rotación de Personal	Alto Medio Bajo	Entrevista de salida  Fórmula de rotación de personal

## 8. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

### 8.1. Diseño Cuantitativo

#### ➤ No experimental

En esta investigación se limitara a describir, analizar, comparar objetos o situaciones que se prestan a la investigación sin intervenir en la misma, es decir, no se controla de forma directa la unidad de observación de la población y los factores a que esta se expone.

## 9. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

### 9.1 Población y muestra

#### 9.1.1 Características de la población o muestra

FARMACIAS PHARMACY'S		
CARGOS	NÚMERO	PORCENTAJE
Administrador de punto de venta	13	8.13%
Asesor de punto de venta	12	7.5%
<b>Auxiliar de farmacia</b>	<b>82</b>	<b>51.25%</b>
Auxiliar de servicios generales	10	6.25%
Auxiliar de enfermería	20	12.50%
Mensajeros	23	14.38%
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>	<b>100%</b>

La población es de 160 personas que equivale al 100 %, se trabajará con una muestra de 82 personas que son Auxiliares de farmacia y equivale al 51.25%.

#### 9.1. Diseño de la muestra

- No Probabilística.- Esta supone una selección informal. Se utiliza en esta investigación ya que la elección de los sujetos no depende de que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador o grupo de encuestadores, además requiere de una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas característica especificadas previamente en el planteamiento del problema como son las auxiliares de farmacias

### 9.1.2 Tamaño de la muestra

Se trabajará con el 51,25% de la población correspondiente a 82 personas

## 10. METODOS , TECNICAS E INSTRUMENTOS A UTILIZAR

### MÉTODOS

- **Método Inductivo Deductivo:** Análisis de competencias individuales y de grupo, además se analizará los índices de rotación del conjunto de personal de la empresa.
- **Método Descriptivo:** Se aplicará en la mayor parte del desarrollo del plan de investigación para describir las competencias y describir los niveles de rotación.
- **Método Estadístico:** Se lo aplicará para realizar Tablas estadísticas y saber si al haber utilizado técnicas de selección de personal basado en competencias disminuyó el índice de rotación de personal.

### TÉCNICAS

- **Entrevista:** se utilizará constantemente en el proceso de selección ya que nos permite verificar la información que está en las hojas de vida proporcionadas por los candidatos, así también nos sirve para conocer más a fondo a los candidatos.
- **Entrevista de incidentes críticos:** es una entrevista de selección estructurada, profunda y detallada, que se utilizará para evaluar el rendimiento pasado del candidato, ya que el mejor predictor del desempeño futuro es su desempeño pasado.
- **Guía de entrevista de incidentes críticos:** Se utilizará en el momento de realizar la entrevista de incidentes críticos, nos sirve para identificar y evaluar el grado de solidez de las competencias de los candidatos y la probabilidad de que éstas estén presentes en su comportamiento futuro.
- **Pruebas Psicométricas:** Se utilizará una vez que los candidatos sean entrevistados, estas pruebas están realizadas en base a las competencias necesarias para el puesto, nos ayudan a determinar si la persona posee las competencias requeridas.
- **Informe de competencias:** Una vez realizado la comparación de las entrevistas y pruebas aplicadas se procede a determinar si la persona posee las competencias necesarias para el puesto y esto se presentará en un informe de competencias que será entregado a los jefes inmediatos para la entrevista final.

### INSTRUMENTOS

- Entrevista

- Pruebas Online

## 11. FASES DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

- Aplicación de selección de personal basado en competencias para elegir Auxiliares de Farmacia.
- Evaluar los índices de rotación.
- Tratamiento de los datos
- Establecer la relación entre la selección de personal por competencias y la rotación de personal.
- Elaboración el informe de investigación.

## 12. PLAN DE ANALISIS DE LOS RESULTADOS

- Aplicación de selección de personal por competencias
- Disminución del Índice de Rotación de Personal

## 13. RESPONSABLES

- Alumno – investigador : Chinchín Gálvez Gloria Vanessa
- Supervisor de Investigación: Dr. Benjamín Meza
- Tutor: Dra. Teresa Chávez

## 14. RECURSOS

### 14.1. Recursos Materiales

- Equipos informáticos
- Impresiones
- Copiadora
- Material de fungible
- Leyes y reglamento
- Bibliografía

### 14.2. Recursos Económicos

#### PRESUPUESTO

Material fungible	\$60.00
Alimentación	\$600.00
Movilización	\$200.00
Impresiones	\$100.00
Copiadora	\$80.00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$1040.00</b>
<b>IMPREVISTOS</b>	<b>\$140.00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$1180.00</b>

### 14.3. Recursos tecnológicos

- Internet
- Página del MRL
- Página PSIGMA (Pruebas psicológicas)
- Correo Electrónico

## 14. CRONOGRAMA DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

ACTIVIDADES	PERÍODO 2012-2013											
	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
Elaboración plan del plan de investigación												
Elaboración del marco teórico												
Aplicación de la selección de personal basado en competencias para elegir Auxiliares de Farmacia												
Evaluar los índices de rotación												
Tratamiento de los datos												
Establecer la relación entre la selección de personal por competencias y la rotación de personal												
Elaboración del informe de investigación												
Entrega de tesis												

## 15. BIBLIOGRAFIA

- SARACHO, José María, Un modelo general de gestión por competencias. Editorial RIL, 2005, Santiago, Chile.
- ALLES, Martha Alicia, Selección por competencias. Editorial Granica, 2006, Buenos Aires, Argentina.
- ALLES, Martha Alicia, Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Editorial Granica, 2004, Buenos Aires, Argentina.
- ALLES, Martha Alicia, Gestión por competencias. El diccionario. Editorial Granica, 2003, Buenos Aires, Argentina.
- ALLES, Martha Alicia, Elija al mejor: cómo entrevistador por competencias. Editorial Granica, 2004, Buenos Aires, Argentina.
- ALLES, Martha Alicia, Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Editorial Granica, 2008, Buenos Aires, Argentina.
- PLÁCIDO, Fajardo, Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Editorial Deusto, 2004, Barcelona, España.

**16. CONCLUSIONES:** SE DARA A CONOCER AL FINALIZAR EL TRABAJO DE TESIS

**17. RECOMENDACIONES:** SE DARA A CONOCER AL FINALIZAR EL TRABAJO DE TESIS

**18. ANEXOS (opcional)**

Fecha de presentación:

.....  
**Estudiante**

.....  
**Supervisor de Investigación**

**Anexo B.**

Pharmacy's	<b>GABRIEL EDUARDO CUJI PASTRANO</b>	
<b>Datos generales</b>		
Edad	32 AÑOS	
Estado Civil	CASADO	
Hijos	2	
<b>Formación Académica</b>		
<b>Nivel de Estudios</b>	BACHILLER EN MECÁNICO INDUSTRIAL EN MÁQUINAS HERRAMIENTAS	
<b>Con estudios Superiores en:</b>	Ninguno	
<b>Cursos</b>		
		Motivación, Liderazgo y Trabajo en Equipo/Sist. Integrado Gestión de Calidad, Seguridad y Medio Ambiente, Relaciones Humanas y Atención al cliente
<b>Experiencia</b>		
	Vendedor/ Atención al cliente	
<b>Pruebas</b>		
Trabajo bajo presión	95	OPTIMO
Wonderlic	80	OPTIMO
16 Pf	70	MUY BUENO
Mips	60	BUENO
IPV	60	BUENO
<b>OBSERVACIONES</b>		
<b>Referencias</b>		

Anexo C.



**REQUISICION DE PERSONAL**

**DATOS GENERALES**

Empresa solicitante: \_\_\_\_\_

Área / farmacia solicitante: \_\_\_\_\_

Localidad solicitante: \_\_\_\_\_ Fecha de solicitud: \_\_\_\_\_

Cargo solicitado: \_\_\_\_\_ Número personas: \_\_\_\_\_

Motivo: Reemplazo ☐ Nuevo ☐

A quien reemplaza: \_\_\_\_\_

Justificación del reemplazo: \_\_\_\_\_

Tipo de contrato: Pasante ☐ A prueba ☐ Plazo fijo ☐

Estructura salarial: Salario base: \_\_\_\_\_ Variable: \_\_\_\_\_ Comisión: \_\_\_\_\_

Otros: \_\_\_\_\_

Proceso de reclutamiento: Interno ☐ Externo ☐ Ambos ☐

Horario de trabajo: \_\_\_\_\_

**ADJUNTE MANUAL DE FUNCIONES CON EL PERFIL DEL CARGO ACTUALIZADO**

**MOTIVOS PARA LA CREACION**

Creación de nueva área o sección <input type="checkbox"/>	Aumento de alcance del área <input type="checkbox"/>
Area a ser creada _____	Alcance actual _____
Capacidad del área _____	Nuevo alcance _____
Aumento de personal a supervisar <input type="checkbox"/>	Farmacia nueva <input type="checkbox"/>
Número de personal anterior _____	Estructura de la farmacia por cargo _____
Número de personal actual _____	
Incremento de la productividad actual <input type="checkbox"/>	
<b>Adjunte detalle herramienta de productividad</b>	

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Para control interno de Talento Humano			
Fecha inicio del proceso:		Fecha de contratación:	

Solicitante

RRHH



**Anexo C.**

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Rev. No. 02 Fecha: Nov/2008
	<b>AUXILIAR DE PUNTO DE VENTA</b>	Página 1 de 7
División: Desarrollo de Farmacias    Alcance: Nacional    Código: MF-4702		

## INDICE

	<b>Pág. No.</b>
1. OBJETIVO.....	2
2. ALCANCE.....	2
3. REFERENCIAS.....	2
4. DEFINICIONES.....	2
5. RESPONSABILIDADES.....	2
6. CONTENIDO.....	3
6.1 Descripción del Cargo.....	3
6.2 Descripción de las Funciones.....	3
6.2.1 Funciones Básicas.....	3
6.2.2 Funciones Específicas.....	3
6.3 Indicadores de Gestión.....	5
6.4 Perfil del Cargo.....	6

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
Ing. Oscar Yandún	Econ. Yovani Ponce	Ing. Christian Coll Ing. Leopoldo Mejía
<b>Analista de Procesos</b>	<b>Gerente de Procesos</b>	<b>Sub Gerente de Ventas Jefe Nacional de Ventas</b>
<b>Fecha:</b> Noviembre/2012	<b>Fecha:</b> Noviembre /2012	<b>Fecha:</b> Noviembre /2012

	MANUAL DE FUNCIONES		Rev. No. 02 Fecha: Nov/2008
	AUXILIAR DE PUNTO DE VENTA		Página 2 de 7
División: Desarrollo de Farmacias		Alcance: Nacional	Código: MF-4702

## 1. OBJETIVO

Definir el campo de acción mediante las funciones asignadas al cargo de Auxiliar de Punto de Venta.

## 2. ALCANCE

Determina el accionar del Auxiliar de Punto de Venta en los Puntos de venta de las farmacias pertenecientes a Ecuafarmacias & Asociados S.A.

## 3. REFERENCIAS

Reglamento Interno de Ecuafarmacias.

## 4. DEFINICIONES

1. **FEDIFE:** Fundación Educativa para el Desarrollo Integral Farmacéutico Ecuatoriano, encargada de la formación de Administradores y Auxiliares de farmacias.
2. **Telecheck:** Empresa que ofrece garantía a un establecimiento sobre la cobranza con cheques de cualquier entidad bancaria.

## 5. RESPONSABILIDADES

1. **Sub Gerente de Ventas:** Es el responsable de establecer, revisar y aprobar el presente Manual.
2. **Jefe de Punto de Venta:** Es el responsable de velar por el fiel cumplimiento del presente Manual.
3. **Administrador de Farmacia:** Es el responsable de hacer cumplir con lo indicado en el presente Manual.
4. **Auxiliar de Farmacia:** Es el responsable de cumplir con lo indicado en el presente Manual.

	MANUAL DE FUNCIONES		Rev. No. 02 Fecha: Nov/2008
	AUXILIAR DE PUNTO DE VENTA		Página 3 de 7
División: Desarrollo de Farmacias		Alcance: Nacional	Código: MF-4702

## 6. CONTENIDO

### 6.1 Descripción del Cargo

<b>CARGO</b>	:	Auxiliar de Punto de Venta
<b>LIDER INMEDIATO</b>	:	Administrador de Punto de Venta
<b>LIDER AREA</b>	:	Jefe de Puntos de Venta
<b>SUPERVISA A</b>	:	Ninguno

### 6.2 Descripción de las Funciones

*Las funciones descritas serán realizadas por los titulares del cargo y en ausencia de estos, será el titular del área en coordinación con el Jefe inmediato quienes asignen el reemplazo correspondiente.*

#### 6.2.1 Funciones Básicas

Contribuir a cumplir con las cuotas de ventas asignadas y demás indicadores de gestión asignados, basados en un óptimo servicio al cliente y un adecuado desempeño de las tareas a él encomendadas a fin de aportar al logro de los objetivos de la farmacia.

#### 6.2.2 Funciones Específicas

1. Cumplir con el calendario de trabajo establecido y con el uso correcto del uniforme, cuidando su apariencia personal.
2. Obtener anualmente el carné de salud que es necesario para que el local obtenga el permiso de funcionamiento.
3. Participar activamente en las charlas de capacitación convocadas por la empresa.
4. Cumplir estrictamente con las políticas de facturación de productos establecidas por el Servicio de Rentas Internas (SRI).
5. Cumplir con el **Procedimiento Control de Ventas de Productos Psicotrópicos, código PRUF-AF-004**, además de políticas adicionales que se establecen por el CONSEP para el manejo de productos psicotrópicos y estupefacientes.
6. Responsabilizarse de la revisión e ingreso correcto e inmediato de la mercadería entregada por los proveedores, de acuerdo a las normas de control de ingreso de mercadería (mal estado, deteriorado, vencido o con fecha de caducidad menor a seis meses).
7. Realizar devoluciones de productos al proveedor y reportar novedades.

	MANUAL DE FUNCIONES	Rev. No. 02 Fecha: Nov/2008
	AUXILIAR DE PUNTO DE VENTA	Página 4 de 7
División: Desarrollo de Farmacias Alcance: Nacional Código: MF-4702		

8. Cumplir con las normas de rotar la mercadería más antigua para la venta.
9. Respetar estrictamente las políticas de exhibición y mercadeo de productos.
10. Realizar la colocación y retiros de etiquetas de precios de productos.
11. Ser responsable por el correcto orden y limpieza de los productos de las perchas asignadas.
12. Participar activamente en la toma física de inventario cuando así se lo disponga.
13. Realizar inventarios rotativos de control durante las horas de labor y reportar novedades.
14. Ser responsable de un área predefinida del Punto de Venta para el control permanente de caducidades y responder por las pérdidas de producto debido a caducidad y mal estado.
15. Participar en el cronograma de tareas de limpieza diaria del establecimiento y cumplir con las normas de higiene y uso de la cafetería.
16. Controlar el cumplimiento de las normas de admisión de clientes (familiares, amigos, mascotas) al establecimiento y políticas de no fumar.
17. Encargarse de las reparaciones menores y/o reposición de bienes fungibles de fácil instalación.
18. Cumplir con las políticas de la empresa de no recibir obsequios, muestras médicas, premios, incentivos en dinero o en especies de ningún tipo por parte de proveedores, clientes o terceros.
19. Cumplir con las políticas de revisión tanto a la entrada como a la salida del local por parte del guardia y no portar objetos de valor o documentos personales importantes durante las horas de trabajo.
20. Observar actitudes sospechosas y tomar las medidas preventivas a fin de evitar la realización de asaltos o hurtos que pongan en peligro las vidas y bienes de los colaboradores, clientes, empresa y otros. No oponer resistencia en caso de asalto. Tal como lo menciona el **Procedimiento Seguridad Integral del POS, código PRUF-OP-007.**
21. Operar los equipos a su cargo siguiendo las normas de funcionamiento.
22. Ser responsable del cuidado de los activos del local y de la desconexión de los aparatos eléctricos peligrosos al fin de la jornada.
23. Utilizar racionalmente los suministros de oficina.
24. Realizar control del inventario de los productos promocionales suministrados por la empresa y utilizarlos correctamente.
25. Cumplir con las políticas de uso, reproducción y confidencialidad del software o información del computador de la farmacia.
26. Recibir, entregar y custodiar el fondo de caja.

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Rev. No. 02 Fecha: Nov/2008
	<b>AUXILIAR DE PUNTO DE VENTA</b>	Página 5 de 7
División: Desarrollo de Farmacias      Alcance: Nacional      Código: MF-4702		

27. Ser responsable de la actualización oportuna de información en el sistema, del ingreso correcto de la facturación, captura de datos de clientes y formas de pago.
28. Realizar notas de crédito de movimientos cumpliendo con las políticas establecidas para el efecto.
29. Seguir el procedimiento de recepción de cheques con Telecheck. En caso de falla será responsable por el valor no cancelado a la empresa.
30. Cumplir con la política de no realizar cambios de cheques a terceros ni recibirlos por un valor mayor al de la venta.
31. Respetar la política de precios establecida y colocada en el computador.
32. Coordinar la entrega de productos a domicilio de ser el caso.
33. Seguir estrictamente el procedimiento de reporte, cierre y cuadre de caja establecido.
34. Responsabilizarse por los faltantes de caja que hubieren en su turno de cajero.
35. Realizar las acciones necesarias para cumplir con los objetivos de ventas establecidos.
36. Brindar un óptimo servicio al cliente.
37. Cumplir con las demás funciones y responsabilidades que le asigne el Jefe inmediato superior, enmarcadas dentro del ámbito de su competencia.

### 6.3 Indicadores de Gestión

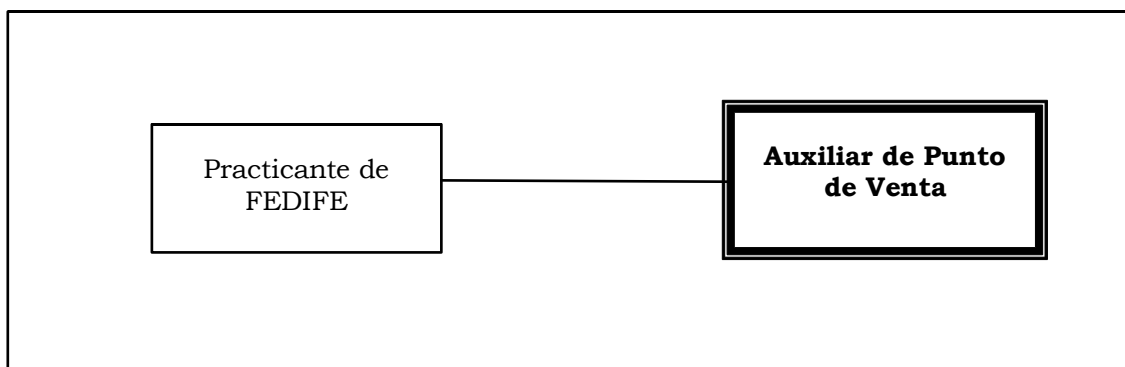
*El presente cargo debe administrar, controlar y/o velar por el cumplimiento de los resultados en los siguientes Indicadores de Gestión de los procesos y proyectos asignados o en los que tenga participación; los mismos que determinaran su nivel de desempeño y el de la organización.*

Nombre del Indicador	Formula de Calculo
Presupuesto de Gastos Variables	20%
Días de Inventario	10%
Presupuesto de Ventas Equivalente	50%
Presupuesto de Ventas Líneas Objetivas	20%

	MANUAL DE FUNCIONES		Rev. No. 02 Fecha: Nov/2008
	AUXILIAR DE PUNTO DE VENTA		Página 6 de 7
División: Desarrollo de Farmacias		Alcance: Nacional	Código: MF-4702

#### 6.4 Perfil del Cargo

<b>EDAD</b>	<b>SEXO</b>	<b>ANTIGÜEDAD MEDIA EN EL PUESTO</b>	<b>NIVEL ACADEMICO</b>
De 18-30 años	Masculino o Femenino	1 año	Bachiller o Estudios Superiores en Administración de Empresa, Mercadeo o carreras afines.



#### **TRAYECTORIA PROFESIONAL:**

#### **CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD:**

- ☐ Madurez y ética profesional
- ☐ Planificador, organizado, responsable, confiable y honesto
- ☐ Criterio analítico
- ☐ Extrovertido
- ☐ Estabilidad emocional
- ☐ Autocontrol
- ☐ Realización grupal e independencia
- ☐ Cooperativo

#### **COMPETENCIAS**

- ☐ Servicio al cliente
- ☐ Impacto e influencia
- ☐ Integridad
- ☐ Habilidad numérica, memoria visual, retentiva

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Rev. No. 02 Fecha: Nov/2008
	<b>AUXILIAR DE PUNTO DE VENTA</b>	Página 7 de 7
División: Desarrollo de Farmacia Alcance: Nacional Código: MF-4702		

- ☐ Capacidad para manejar relaciones interpersonales y para trabajar bajo presión
- ☐ Capacidad para trabajar en equipo

**CAPACITACION MINIMA REQUERIDA:**

- ☐ Conocimiento y utilización de productos psicotrópicos controlados por el CONSEP
- ☐ Conocimiento de genéricos y sus formulaciones
- ☐ Salud Integral y cuerpo humano
- ☐ Conocimientos básicos de Régimen tributario
- ☐ Relaciones Humanas
- ☐ Primeros Auxilios.
- ☐ Herramientas de Microsoft
- ☐ Comunicación efectiva

**CONOCIMIENTO DE IDIOMAS:**

No Indispensable

**AMBIENTE DE TRABAJO:**

Lugar de trabajo con ventilación e iluminación.

**Anexo D.**



**Auxiliar de punto de venta**

*EDAD: 22 - 35 años*

*SEXO: indistinto*

*ESTADO CIVIL: Soltero de preferencia*

*FORMACIÓN: Bachiller*

*EXPERIENCIA LABORAL: 0 - 1 año, de preferencia 1 año de experiencia en farmacias.*

*COMPETENCIAS: Orientación al cliente*

*HORARIO DE TRABAJO: Horarios rotativos, un día libre a la semana.*  
*Disponibilidad de tiempo completo.*



## Anexo E.

GUÍA DE ENTREVISTA PRELIMINAR	
DATOS PERSONALES	
NOMBRES COMPLETOS:	
CÉDULA:	
LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO:	
ESTADO CIVIL:	
CARGAS FAMILIARES:	
DIRECCIÓN DOMICILIARIA:	
TELÉFONOS:	
CORREO ELECTRÓNICO:	
PASATIEMPO:	
RESPONSIBILIDAD:	
CÓMO SE ENTERÓ DE LA VACANTE:	
FECHA DE ENTREVISTA:	
DATOS FAMILIARES	
NOMBRE Y APELLIDO PADRE:	Ocupación:
NOMBRE Y APELLIDO MADRE:	Ocupación:
HERMANOS:	
INFORMACIÓN ACADÉMICA	
PRIMARIA:	
SECUNDARIA:	
SUPERIOR:	
CURSOS:	
OTROS:	

### EXPERIENCIA LABORAL

NOMBRE DE LA EMPRESA:
ACTIVIDAD DE LA EMPRESA:
TELÉFONO:
JEFE INMEDIATO:
FECHA DE INGRESO:
FECHA DE SALIDA:
CARGO ACTUAL O ÚLTIMO:
CARGOS DESEMPEÑADOS:
SUELDO:
BENEFICIOS DE LA EMPRESA:
HORARIOS:
PRINCIPALES FUNCIONES EN SU CARGO:
MOTIVO DE SALIDA:

NOMBRE DE LA EMPRESA:
ACTIVIDAD DE LA EMPRESA:
TELÉFONO:
JEFE INMEDIATO:
FECHA DE INGRESO:
FECHA DE SALIDA:
CARGO ACTUAL O ÚLTIMO:
CARGOS DESEMPEÑADOS:
SUELDO:
BENEFICIOS DE LA EMPRESA:
HORARIOS:
PRINCIPALES FUNCIONES EN SU CARGO:
MOTIVO DE SALIDA:

NOMBRE DE LA EMPRESA:
ACTIVIDAD DE LA EMPRESA:
TELÉFONO:
JEFE INMEDIATO:
FECHA DE INGRESO:
FECHA DE SALIDA:
CARGO ACTUAL O ÚLTIMO:
CARGOS DESEMPEÑADOS:
SUELDO:
BENEFICIOS DE LA EMPRESA:
HORARIOS:
PRINCIPALES FUNCIONES EN SU CARGO:
MOTIVO DE SALIDA:

OUTROS TRABALHOS:

#### INTERÉS Y MOTIVACIÓN HACIA LA OFERTA

¿Qué tipo de tareas le agrada realizar y cuáles le cuesta hacer?

¿Qué es lo que más le agrada y lo que menos le gusta de sus trabajos anteriores?

¿Qué piensa que puede usted aportar?

¿Qué cree que puede usted aportarnos si no tiene experiencia profesional?

¿Cómo le gustaría trabajar: ¿solo? ¿en equipo? ¿le es indiferente?

¿Se ha integrado fácilmente en un grupo de trabajo?

¿Por qué cree que es usted la persona más idónea para el puesto?

¿Está de acuerdo con los horarios de trabajo?

¿Qué opina del ritmo de trabajo al cual está postulando?

¿Puede incorporarse inmediatamente?

#### MOTIVACIÓN AL CAMBIO DE TRABAJO

¿Por qué le gustaría obtener precisamente este empleo y no otro?

¿Cuáles son sus objetivos a corto, medio y largo plazo?

#### INQUIETUDES QUE SE DERIVEN DEL ANÁLISIS DE LA HOJA DE VIDA

**PERCEPCIÓN DEL CANDIDATO RESPECTO AL CARGO QUE ESTÁ APLICANDO**

¿Qué opinión tiene usted del cargo al que está aplicando?

¿Qué piensa usted de la actividad a la que se dedica la empresa?

**EXPECTATIVA SALARIAL Y GRADO DE APERTURA DEL CANDIDATO A NEGOCIAR**

Expectativa salarial

Apertura a negociar

Expectativas hacia los beneficios y prestaciones

**REQUISITOS INDESPENSABLES PARA DEL CARGO**

REQUISITOS	CUMPLE

**OBSERVACIONES Y COMENTARIO FINAL**

El candidato:

Debe continuar con el proceso

No debe continuar con el proceso

En caso negativo detallar las razones por las cuales se ha decidido que el candidato no debe continuar en el proceso

## Anexo F.

### GUIA DE ENTREVISTA DE INCIDENTES CRITICOS

COMPETENCIA	NIVEL	PESO
Servicio al cliente	2	A

1. Cuál fue su reacción ante un cliente insatisfecho? Que sintió? Cómo lo hizo?

2. Comente anécdotas que haya tenido con clientes difíciles? Qué hicistes?

COMPETENCIA	NIVEL	PESO
Integridad	4	A

1. Comente alguna situación a la que sintió que se puso en juego sus valores?

2. Si ud. debe negociar..., considera que todo vale? Mencione experiencias que se haya encontrado en esas s

3. Ud. cree que su Jefe inmediato y/o sus compañeros de trabajo lo valoran ? Explicame una situación que ha

COMPETENCIA	NIVEL	PESO
Impacto o Influencia	4	A

1. Cuéntame una situación en la que tuviste que conseguir la colaboración de otras personas?

2. Que piensas de las personas que usan sus capacidades para convencer a otros? Lo ves bien o te parece m

3. Comente una situación en la que su Jefe inmediato, compañeros o clientes hicieron lo que ud. le dijo?

## Anexo G.



### Informe Integral

Fecha y Hora de Presentación: 2013-05-23 11:05:26

Perfil medio

Población general

Maria Gabriela Quilumba Chushig

06 de Jul de 2013

Uso confidencial: VANESSA CHINCHIN - DIFARE 7

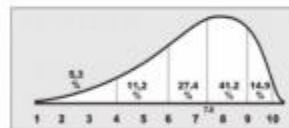


Edad:	22 años	Sexo:	Femenino	Identificación:	1722500368
Nivel Educativo:	Bachillerato	Nivel del Cargo:	No poseo esta informac	Tipo de Cargo:	Comercial
Experiencia Laboral:	Menos de un año	Aspirante:	Si		



### Gráfica de distribución de los datos (media: 7,5; desviación: 2)

Gráfica explicativa del rango porcentual en el que se encuentran los puntajes obtenidos en cada escala, tomando como base su grupo de referencia general. Como se observa, puntuaciones inferiores a 4 corresponden aproximadamente al 5% de la población; puntuaciones entre 4 y 5 al 11%; puntuaciones entre 6 y 9 al 68%; mientras que puntuaciones de 10 corresponden aproximadamente al 15% de la población.



### Rectitud en el Trabajo



Porcentaje de ajuste al cargo 96 %

Comportamiento íntegro en el desarrollo de la actividad laboral

**Conductas Honestas:** El concepto de conductas honestas se centra en aquellas relacionadas con el hurto, es decir, las conductas que implican el respeto por la propiedad ajena.

**Control en el Uso de Sustancias Psicoactivas:** Refiere al empleo de sustancias psicoactivas tanto legales como ilegales en contextos laborales y no laborales, que puedan producir una disminución del desempeño en el trabajo.

**Manejo Adecuado del Tiempo:** Hace referencia al cumplimiento de horarios y al uso a cabalidad de los tiempos de las jornadas en la organización.

**Conductas Diligentes:** Tiene en cuenta tanto los hábitos y procedimientos de trabajo que mantiene un empleado, como la identificación e involucramiento con los valores de la organización.

**Uso Adecuado de Implementos:** Hace referencia a la manera como el empleado le da uso a los materiales y equipo que le son asignados, la manera como se administran y se emplean.



Desajuste del perfil Puntuación

Ajuste total al cargo 96.00 %



### Escala de manipulación

El puntaje en MANIPULACIÓN fue 6. Esto indica que tan sinceras fueron las respuestas del evaluado. El rango es de 1 a 10, entre más alto sea el puntaje mayor es la manipulación de los resultados.

M = 6

\* Sus puntajes no muestran mayores esfuerzos por modificar los resultados o aparentar una imagen diferente a la que corresponde con la realidad.

\* Sus puntajes en la prueba probablemente reflejen su perfil verdadero en cada una de las escalas, manteniendo un nivel de sinceridad dentro de lo esperado para la mayoría de las personas.

\* Se observa que María Gabriela puede tener un leve interés por mostrar una imagen más positiva de sí misma, en las características de su perfil.



## Escala de Manipulación

**Interpretación de la puntuación obtenida en la escala de manipulación, teniendo en cuenta que 10 es la máxima manipulación y 1 la mínima.**

La presencia de respuestas que no corresponden a la realidad en este perfil, se encuentran en un rango aceptable para su interpretación. Se observa que María Gabriela puede tener un leve interés por mostrar una imagen más positiva de sí misma, en las características de su perfil. Sus puntajes no muestran mayores esfuerzos por modificar los resultados o aparentar una imagen diferente a la que corresponde con la realidad.



## Análisis General

**Interpretación de las puntuaciones obtenidas en las diferentes escalas.**

Administra y racionaliza los insumos y materiales que le son asignados, e igualmente tiende a evitar el desperdicio o mal uso de los mismos. Difícilmente a Sra. Quilumba Chushig logra tolerar a personas que cometen robos o hurtos pequeños, así no sea una actividad frecuente. La mayoría de las veces está dispuesta a realizar actividades que contribuyan con su trabajo, así no tenga la obligación de hacerlo. Mantiene presente dentro de su actuar cotidiano el cumplimiento de sus horarios de trabajo, así como los tiempos de descanso. Mantiene presente la importancia de su desempeño en el trabajo al momento de consumir alguna bebida alcohólica, en caso de hacerlo. Muestra como prioridad en su actuar el cumplimiento de los tiempos empleados en la jornada laboral, así como el de los respectivos tiempos de descanso. Normalmente María Gabriela no necesita vigilancia para realizar sus labores con calidad y a un ritmo adecuado. Normalmente considera el uso de sustancias psicoactivas como un factor que deteriora el desempeño de las personas que lo hacen. Normalmente reprueba el empleo irregular o descuidado de los equipos de trabajo, especialmente cuando infligen negativamente en el desempeño general del que lo hace. Por lo general es cuidadoso con los elementos o herramientas que maneja, y muy difícilmente causará un daño en los mismos de manera intencional. Por lo general para María Gabriela el respeto por lo ajeno es un valor prioritario, por lo que es difícil que llegue a efectuar o tolerar este tipo de conductas. Por lo general rechaza el uso de sustancias psicoactivas, principalmente cuando se hace en ambientes laborales. Se destaca su alto respeto por la propiedad ajena, así como el rechazo hacia las personas que cometen acciones en contra de ésta. Se destaca su amplio rechazo hacia conductas relacionadas con el consumo de sustancias psicoactivas, incluso del alcohol. Se observa que la administración racional y mesurada de los recursos que le son asignados, son una prioridad al momento de actuar. Se observa un alto interés por el cumplimiento de horarios, así como por la puntualidad en sus labores. Se puede decir, según su puntaje, que por lo general María Gabriela es respetuosa con la propiedad de los demás. Según su puntaje, usualmente desconfía de las personas que consumen algún tipo de sustancia psicoactiva. Scorease su propensión al acatamiento de regulaciones relacionadas con los tiempos en las jornadas de trabajo, así como los períodos de descanso y de almuerzo. Su puntaje indica que tiene conciencia de su papel dentro de la organización, y que en lo posible buscará aportar en su trabajo.



## Cursos de Acción Ante Situaciones de Elección

**Importancia que da el candidato a los factores evaluados teniendo en cuenta por lo que se inclinaria a pensar, sentir o hacer en determinadas circunstancias.**

\* En posibles situaciones en las que se tenga que elegir un curso de acción determinado, María Gabriela le dará prevalencia al respeto por lo ajeno, sin que esto indique que no tenga en cuenta las demás conductas evaluadas. En otras palabras, para la Sra. Quilumba Chushig es mucho más importante no cometer acciones relacionadas con el hurto o la apropiación de elementos de la organización, en comparación con otras posibles faltas que se pueden presentar en un contexto laboral.





## Fortalezas Generales

Condiciones o circunstancias en las que se facilita un desempeño destacado por parte del evaluado.

De acuerdo con su perfil, se espera que Maria Gabriela mantenga un desempeño adecuado y disciplinado al realizar actividades que requieran una movilización constante dentro de la organización, así como una permanencia mínima en un puesto de trabajo fijo. Dentro de la gama de posibles labores en las que se puede desempeñar sin problemas, se encuentran aquellas en las que haya que hacer uso constante de dinero, cheques o cualquier tipo de elemento de intercambio financiero. Es muy probable que emplee adecuadamente los elementos de uso regular como teléfonos o computadores, en el caso que sea necesaria su utilización. Es muy probable que no haya inconvenientes al trabajar en cargos que requieran el manejo constante de materiales de uso común como elementos de aseo, suministros de cafetería o materiales de oficina. Es muy probable que no se presenten dificultades disciplinarias por parte de Maria Gabriela, al realizar actividades que requieran la coordinación o manejo de otras personas para la consecución de los objetivos propuestos. Es muy probable que no sean necesarios los tiempos definidos o previamente programados, para que Maria Gabriela realice adecuadamente sus labores. Es probable que las libertades en la manera o en los procedimientos para realizar sus tareas o actividades, no sea un factor determinante para que Maria Gabriela realice su trabajo libre del efecto de sustancias psicoactivas. Es probable que mantenga un alto respeto hacia la propiedad ajena, sin importar demasiado si las tareas desarrolladas permiten un mínimo error o no. La interacción constante con trabajadores que desarrollen otras labores no parece ser un factor importante para la presentación de problemas en su trabajo relacionados con el manejo de los tiempos en el trabajo. No es necesaria una alta vigilancia sobre las tareas realizadas, para mantener un control adecuado sobre el consumo de alcohol o de otras sustancias psicoactivas. No es necesario que en el desarrollo de sus actividades cotidianas haya constante interacción con sus superiores o jefes, para mantener un rendimiento o disciplina adecuados. No es necesario que en el desarrollo de sus actividades cotidianas haya un orden definido y claramente estructurado por parte de la organización, para mantener un manejo adecuado de los implementos a su cargo. No es necesario que en el desarrollo de sus actividades cotidianas haya un orden definido y claramente estructurado por parte de la organización, para mantener un rendimiento o disciplina adecuados. No es necesario que se exija un ritmo acelerado en el cumplimiento de sus actividades habituales, para que mantenga un rendimiento adecuado en su trabajo. No son necesarias las reglamentaciones altamente definidas y estructuradas, ni la interacción constante con jefes o superiores para evitar que se apropie de elementos de su sitio de trabajo. No son necesarios reglamentos altamente definidos y estructurados, ni la interacción constante con jefes o superiores para mantener su alto compromiso con los lineamientos de la organización y las labores propias del cargo. Normalmente puede trabajar tanto en ambientes aislados o alejados de otras personas, como con muchas personas al rededor y no conducir a faltas o deficiencias relacionadas con el control de consumo de alcohol o de otras sustancias psicoactivas. Para Maria Gabriela la interacción con trabajadores que desarrollen sus mismas actividades, no es algo que influya en su rendimiento o disciplina laboral. Para Maria Gabriela la interacción con trabajadores que desarrollen sus mismas actividades, no es algo que influya en su respeto a la propiedad ajena. Probablemente no sea necesario el control o la vigilancia frente al manejo y la administración de maquinaria de uso específico, si llegase a ser requerido en su cargo. Se puede esperar que la calidad y la cantidad de trabajo que Maria Gabriela pueda realizar, no estén sujetos a aspectos como la cercanía o contigüidad con otros puestos de trabajo. Según su perfil, se puede observar que las reglamentaciones claras y rigurosas en el trabajo, no son necesarias para que Maria Gabriela limite el uso de los telefonos o el internet en el trabajo a asuntos estrictamente laborales. Según su perfil se puede observar que no son necesarios los horarios fijos, para la evitar que consuma o trabaje bajo los efectos de sustancias psicoactivas.



## Recomendaciones Generales

Situaciones o condiciones en las que se puede llegar a dificultar un alto desempeño del evaluado, según las características de su perfil.

\* Según las puntuaciones obtenidas, se observa un perfil sin debilidades que demanden una mayor atención que la que se espera para la mayoría de las personas.





## Fortalezas del Cargo

Al comparar las características del evaluado en cada una de las escalas de ANTES, con las descripciones de las diferentes actividades o situaciones presentes en el cargo, se puede observar:

\* Un ajuste sobresaliente en las escalas de conductas honestas, control en el uso de sustancias psicoactivas, manejo adecuado del tiempo y uso adecuado de implementos; esto evidencia una muy alta correspondencia entre las condiciones presentes en el cargo y las características personales del Sr. Quilumba Chushig, frente a los comportamientos mencionados. En otras palabras se puede señalar que según su perfil, difícilmente se presentan inconvenientes en su desempeño frente a la apropiación de materiales o equipos del trabajo, la disminución en sus ritmos de trabajo debido al consumo de bebidas alcohólicas u otras sustancias psicoactivas, el incumplimiento regular de horarios o jornadas laborales, así como un manejo inadecuado de los equipos o herramientas que emplea, incluso cuando las condiciones del cargo llegaran a facilitar su realización.

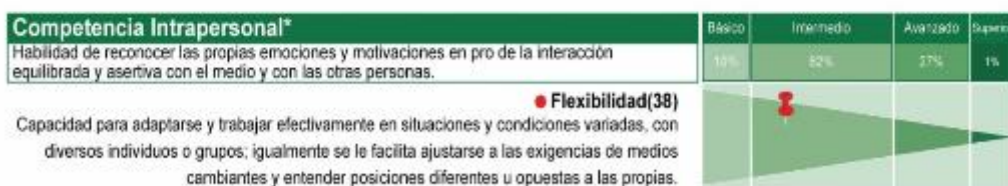


## Análisis por opciones de respuesta

Este apartado contiene una serie de enunciados asociados a las respuestas de las preguntas de la prueba, con el fin de indagar sobre lo que la persona contestó y que es poco frecuente. Se recomienda profundizar en estos aspectos por medio de la entrevista.

- \* Aclare por qué es más justo que despidan a un empleado por divulgar información de la organización, que despedirlo por salir temprano sin permiso del trabajo.
- \* Aclare por qué le parece mejor despedir a un empleado por haberse apropiado de una de sus herramientas de trabajo, que despedirlo por haber usado los equipos de la organización para trabajos personales.
- \* Argumente por qué en una organización es más improductivo esperar a todo momento que le digan qué hacer, que consumir bebidas alcohólicas u otras sustancias psicoactivas.
- \* Argumente por qué para tener un alto rendimiento en la organización es mejor evitar consumir sustancias psicoactivas tanto dentro como fuera del trabajo, que realizar sus tareas más despacio de lo normal.
- \* Argumente por qué para usted es más injustificable apropiarse de herramientas del trabajo, que usar las herramientas de trabajo para hacer trabajos propios.
- \* Argumente por qué prefiere interactuar con personas que se han llevado alguna herramienta pequeña del trabajo para conservarla, que interactuar personas que juegan en los computadores de la organización.
- \* Explique por qué una persona que se ha llevado elementos de su trabajo, debe ser tratada igual que una persona que robe como oficio.
- \* Explique por qué le gustaría menos trabajar con alguien que se lleva herramientas del trabajo para su casa, que trabajar con alguien que usa las herramientas o materiales de la organización para hacer trabajos por cuenta propia.
- \* Explique por qué se sentiría mejor en una organización donde fueran estrictos con la administración y uso de los materiales asignados, que en una donde son estrictos con el seguimiento de procedimientos definidos para realizar las tareas.

		<h2 style="text-align: center;">Informe Integral</h2> <p style="text-align: center;">Perfil: Auxiliar de punto de venta/Servicios Generales - DIFARE S.A Proceso: Auxiliar de Punto de Venta Uso Confidencial: VANESSA CHINCHIN - DIFARE 7</p>			
Nombre: Maria Gabriela Quiumba Chushig		Identificación: 17225003681		Edad: -0	
Estado Civil: Casado	Nivel de cargo: No poseo esta inform	Género: Femenino		Rango Edad: 20 - 29	
Nivel Educativo: Bachiller	Tipo de cargo: No poseo esta inform				



### Competencias Interpersonales

		<h2 style="text-align: center;">Informe Integral</h2> <p style="text-align: center;">Perfil: Auxiliar de punto de venta/Servicios Generales - DIFARE S.A Proceso: Auxiliar de Punto de Venta Uso Confidencial: VANESSA CHINCHIN - DIFARE 7</p>		 	
Nombre: Maria Gabriela Gulumba Chushig		Identificación: 17225003681		Edad: -0	
Estado Civil: Casado	Nivel de cargo: No poseo esta inform	Género: Femenino		Rango Edad: 20 - 29	
Nivel Educativo: Bachiller	Tipo de cargo: No poseo esta inform				

\* Habilidades orientadas a la adaptación en contextos sociales, interacción efectiva, comprensión de los otros, mando, convencimiento y servicio.

Considera que el cuidado del cliente debería hacer parte del trabajo cotidiano. Tiene habilidad para escuchar pacientemente al cliente, detectando sus necesidades y brindando diversas soluciones que puedan proporcionar satisfacción. Responde a las inquietudes de los demás con una actitud de servicio. Corrige los problemas relacionados con el servicio al cliente de manera ágil y hace seguimiento de sus quejas, sugerencias y solicitudes. Busca información para identificar las necesidades de los clientes, más allá de las expresadas inicialmente y las satisface con productos o servicios disponibles. Le gusta participar en discusiones de grupo y puede preparar cuidadosamente la información pertinente para persuadir, con el fin de armar argumentos sólidos, aunque no los ajuste a los intereses de la audiencia. Cuando expresa sus ideas lo hace de manera clara y logra captar la atención de los demás. Es hábil para comunicar ideas y le entusiasma el rol de exponer ideas, procesos o situaciones ante una persona o grupo de personas. Conoce bien sus habilidades verbales y puede manejar el alcance que logran sus ideas en otros; en ese sentido, puede adaptarse a los intereses de su audiencia. Se mantiene firme en momentos donde tiene que tratar asuntos delicados, sin perder la compostura o el tacto.

### Competencias Intrapersonales

\* Habilidad de reconocer las propias emociones y motivaciones en pro de la interacción equilibrada y asertiva con el medio y con las otras personas.

Es una persona autónoma en el desarrollo de su trabajo, no necesita estar delimitada por horarios o pautas estructuradas para desempeñarse según los parámetros organizacionales. Prefiere en su trabajo tener autonomía suficiente para definir métodos a partir de las metas que le asignan. Puede comprender los cambios de la situación y aplicar adecuadamente las normas según los escenarios, teniendo en cuenta las sugerencias de sus superiores.

### Competencias de Resultados

Habilidades orientadas a la ejecución eficaz de las labores y procurando la optimización recursos y maximización resultados

Trata de hacer bien su trabajo y cumple los estándares establecidos por sus superiores. Le gusta que haya claridad en las expectativas de desempeño y se concentra en alcanzarlos. Puede expresar frustración ante la ineficiencia o pérdida de tiempo, pero no implementa mejoras específicas al respecto, a menos que se lo soliciten. Se le dificulta tomar decisiones en situaciones de crisis. Prefiere moverse en ambientes estructurados y seguir las pautas establecidas, que no le exijan iniciativa para promover cambios. Se preocupa por alcanzar precisión y organización en su trabajo. Puede verificar más de una vez la precisión de la información suministrada para la ejecución de su trabajo. Se preocupa por mantener la información necesaria para su trabajo, de manera clasificada y sistematizada. Prefiere trabajos que requieran precisión y detalle.

### Claves para mejorar el potencial

Recomendaciones para aumentar la calidad del desempeño del candidato.

El mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes es una habilidad que puede aprovechar la empresa, por tal razón se debe ubicar a esta persona en tareas de establecimiento o seguimiento de relaciones comerciales para mantener sus altos niveles de competencia de actitud de servicio. Con el fin de maximizar el potencial de Maria Gabriela respecto a su precisión en las actividades, se recomienda involucrarla en tareas que estén relacionadas con la capacitación de los demás en el establecimiento de procesos y procedimientos relacionados con su área. Esta persona puede inquietarse por seguir procedimientos estructurados, sin embargo es importante que se le permita desarrollar tareas que impliquen menos estructuración y más creatividad, para que se desarrolle su capacidad de actuar buscando nuevas oportunidades y no sólo siguiendo patrones establecidos.

 		<h2>Informe Integral</h2> <p>Perfil: Auxiliar de punto de venta/Servicios Generales - DIFARE S.A          Proceso: Auxiliar de Punto de Venta          Uso Confidencial: VANESSA CHINCHIN - DIFARE 7</p>		 	
Nombre: Maria Gabriela Quiumba Chushig		Identificación: 17225003681		Edad: -0	
Estado Civil: Casado	Nivel de cargo: No poseo esta inform	Género: Femenino		Rango Edad: 20 - 29	
Nivel Educativo: Bachiller	Tipo de cargo: No poseo esta inform				

Es importante incentivar a Maria Gabriela en el desarrollo de estrategias de comunicación que permitan hacer intercambios efectivos, sin embargo no se debe delegar negociaciones complicadas en su área hasta que no tenga la suficiente experiencia en la implantación de las mismas. Con esto contribuir al desarrollo de su capacidad para persuadir e influir en los demás.

Maria Gabriela posee una óptima habilidad de comunicación, que le permite ser un referente o imagen de la organización, por lo tanto se recomienda potenciar su capacidad para despertar el interés y la colaboración de otras personas delegándole proyectos que requieran de un alto nivel de comunicación.





## Informe Integral

AUXILIAR DE PUNTO DE VENTAS/SERVICIOS GENERALES  
Proceso: Auxiliar de Punto de Venta  
Uso Confidencial: VANESSA CHINCHIN - DIFARE 7  
Generado por: VANESSA CHINCHIN  
Fecha de Registro: 27/05/2013 09:05:21  
Fecha de Generación: 06/07/2013 15:36:17



<b>Nombre:</b> Maria Gabriela Cullumba	<b>Identificación:</b> 17225003881	<b>Edad:</b> -0	<b>Sexo:</b> Femenino
<b>Nivel Educativo:</b> Bachillerato	<b>Tipo de Cargo:</b> Comercial	<b>Aspirante:</b> SI	<b>Nivel del Cargo:</b> No posee esta información

### Competencias Cognitivas

Repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada.

Porcentaje de Ajuste: 82.5%

#### Competencia Verbal

Comprensión de problemas o cuestiones expresadas con palabras. Habilidad para usar los vocablos con precisión y rigor, así como para comprender y emplear las palabras consistentemente.

#### Razonamiento Lógico

Capacidad de solucionar problemas que no impliquen manejo numérico. Esta aptitud se divide en razonamiento deductivo y razonamiento inductivo.

#### Rapidez Perceptiva

Habilidad para discriminar similitudes o diferencias entre estímulos visuales de manera rápida y precisa.



### Intereses

Orientación respecto a gustos de la persona evaluada en Administrativo, Mecánico, Investigativo, Emprendimiento, Social, Artístico.

Porcentaje de Ajuste: 75.75%

#### Mecánico

Gusto por los trabajos relacionados con las máquinas o equipos mecánicos, así como por actividades prácticas o aplicadas en las que haya una interacción constante con el entorno físico en el que se encuentra.

#### Investigativo

Inclinación por trabajos sistemáticos y rigurosos en los que se busca poner a prueba el conocimiento que se tiene sobre algún fenómeno o evento. Comprende aspectos como la racionalidad, la objetividad y las aproximaciones científicas.

#### Artístico

Gusto o atracción por aspectos relacionados con la creatividad o la estética, así como por las tareas que involucren la emotividad, la imaginación o la originalidad.

#### Social

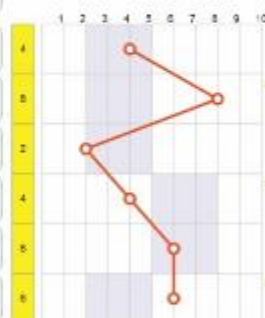
Preferencia por trabajos relacionados con temas sociales y con la comprensión y el manejo de los fenómenos que involucran personas o grupos así como las interacciones o intercambios entre los mismos.

#### Emprendedor

Gusto o inclinación por trabajos o labores relacionadas con el comercio o los negocios, así como por aquellas en las que se requiere influir o promover tanto ideas como hechos concretos. Incluye también el interés por las labores de coordinación y liderazgo.

#### Administrativo

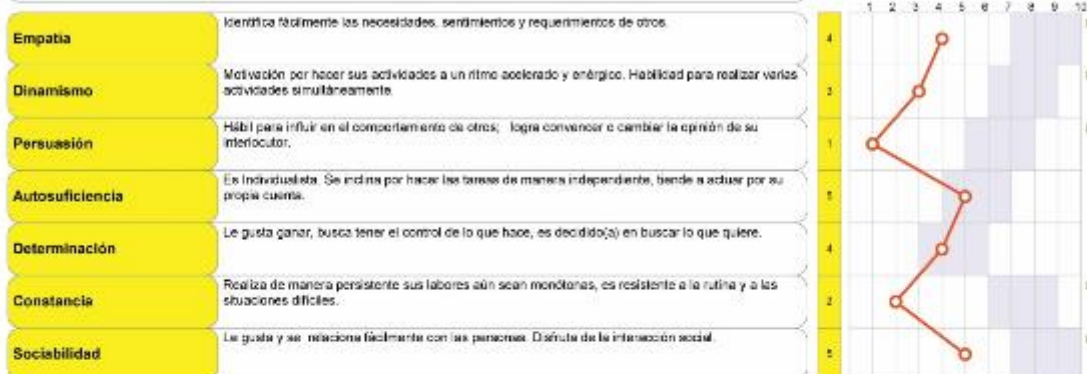
Inclinación por las tareas relacionadas con trabajos de carácter rutinario o repetitivo, en las que no se requiere excesiva variación y que, por el contrario, siguen secuencias y procedimientos establecidos.



### Personalidad

Las características y rasgos que identifican a los vendedores exitosos.

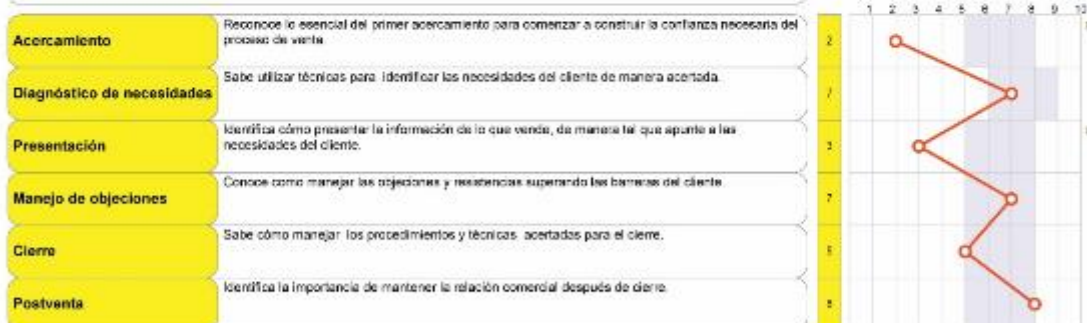
Porcentaje de Ajuste: 44.5%



### Conocimientos

Los diferentes contenidos en las etapas de una venta consultiva.

Porcentaje de Ajuste: 55.5%



### Manipulación

Indica que tan sinceras fueron las respuestas del evaluado. El rango es de 1 a 10, entre más alto sea el puntaje mayor es la manipulación de los resultados.

Puntaje: 3





## Informe Integral

AUXILIAR DE PUNTO DE VENTAS/SERVICIOS GENERALES  
 Proceso: Auxiliar de Punto de Venta  
 Uso Confidencial: VANESSA CHINCHIN - DIFARE 7  
 Generado por: VANESSA CHINCHIN  
 Fecha de Registro: 27/05/2013 08:05:21  
 Fecha de Generación: 06/07/2013 15:38:17



Ajuste total al cargo: 62.04%

### ANÁLISIS DE PERSONALIDAD EN EL TRABAJO

En este apartado describimos la forma como tiende a comportarse y relacionarse con las demás personas y su entorno. Aquí se precisan las conductas predominantes que posee de acuerdo con las respuestas de la evaluación y que son aplicables dentro de su contexto laboral.

El nivel de dinamismo en la Sra. Quitumba Chushig es equilibrado. Es una persona abierta a los otros, dada a compartir sentimientos e ideas. No le interesa ganar reconocimiento social ni participar en actividades de grupo. Si la oportunidad se la permite y cuenta con el debido apoyo, María Gabriela puede desarrollar su motivación por competir y lograr resultados. Tiende a ser precavida en su actuar, pues no le agrada mucho el riesgo. No le agrada que otros estén monitoreando la forma en que lleva a cabo sus tareas, aunque es necesario que usted efectúe un seguimiento periódico. Puede ser molesto para María Gabriela relacionarse con un jefe muy distante, aunque, en niveles moderados, puede apreciar la oportunidad de actuar con autonomía. Por lo general, actúa de forma más pausada que la mayoría de la gente. El hecho de perder no resulta, regularmente, fácil para María Gabriela. Es una persona laboriosa; se mostrará ligeramente distante con aquellas personas que no pertenecen a su contexto o grupo de trabajo cercano. Se inclina por trabajar en ambientes flexibles, es decir, que no le resulten demasiado rígidos y/o estructurados. María Gabriela muestra un moderado interés por iniciar una comunicación con personas desconocidas. La Sra. Quitumba Chushig prefiere actuar bajo circunstancias libres de control. No será muy efectiva en escenarios de ventas que le exijan desplazarse continuamente. Cuenta con las habilidades para trabajar sola; sin embargo, debe mejorar en su disposición a la interacción, sobretodo en aquellos ambientes que difieran del cumplimiento de un objetivo propuesto o la meta realización de una tarea asignada. No es alguien altamente preocupada por generar un gran número de interacciones sociales, prefiriendo, en algunos momentos, situarse al margen del grupo. En escenarios de grupo, María Gabriela no es elocuente ni ejerce influencia, hecho que le lleva a pasar inadvertida, por lo que prefiere trabajar de forma individual. Probablemente esta persona trate de manejar las situaciones inesperadas con acierto; no obstante, vale la pena darle apoyo con posterioridad.

### PAUTAS PARA DIRIGIRLE

Esta sección describe algunas indicaciones para orientar y dirigir el desarrollo de María Gabriela, utilícelas según considere conveniente. Algunas de las frases enunciadas pueden ser modificadas de acuerdo con su criterio, revise la información según lo considere oportuno.

Trabaja con un ritmo pausado, por lo cual una carga laboral alta puede generar demoras en la ejecución de las tareas. Utilice variados métodos y estrategias para impulsar su mejoramiento en las actividades realizadas. María Gabriela debe desarrollar habilidades de control, y supervisión con el fin de ser más efectiva en su trabajo. Es necesario proporcionarle un seguimiento constante para que María Gabriela no pierda su enfoque. Monitoree la forma como esta persona da a conocer decisiones impopulares o dirige a otros, ya que puede no contar con el manejo natural para hacerlo. Es importante que usted refuerce las acciones que María Gabriela realice autónomamente; sin embargo, bríndele soporte en aquellos momentos en que no obtenga el éxito esperado. Promueva la moderada aceptación del riesgo con la que María Gabriela cuenta, en aras de fomentar su efectividad en ventas. El éxito de esta persona dependerá de que le sean asignadas aquellas responsabilidades que se ajusten a sus habilidades reales.

### ÁREAS DE FORMACIÓN EN VENTAS

La necesidad de conocer profundamente todas las fases de la venta consultiva, hace indispensable una revisión del nivel de conocimientos en cada una. Identifique los temas en los que debe formarse, revise los contenidos de aprendizaje sugeridos, para ello valide y revise la información según lo considere oportuno.



El nivel de conocimientos en cuanto a la fase de Acercamiento, es muy inferior al esperado para alguien que está en contacto en Ventas, necesita prontamente revisar y estudiar los contenidos de esta fase. Algunos temas en los que puede trabajar son:

- \*La importancia de las relaciones cercanas o cálidas con el cliente y con quienes le rodea
- \*Habilidades de escucha.
- \*Técnicas para romper el hielo.
- \*Cómo proyectar seguridad y fuerza en el contacto inicial.
- \*Acercamiento a clientes nuevos vs cliente antiguos.
- \*Venta personalizada vs Ventas impersonales.
- \*Los inconvenientes futuros de que el cliente perciba inconsistencia de información.
- \*La imagen y primera impresión en Ventas
- \*La estrategia y segmentación como parte fundamental de un resultado eficaz.
- \*El tiempo y la manera como debe acercarse al cliente.



Necesita mejorar su nivel de conocimientos en cuanto a la fase de Diagnóstico de Necesidades. Algunos temas en los que puede trabajar son:

- \*Clientes individuales vs Clientes Colectivos.
- \*Porque la gente compra.
- \*Relaciones cercanas con el cliente.
- \*La importancia de que el cliente hable y usted escuche, no al revés.
- \*Interacción con el cliente.



## Informe Integral

AUXILIAR DE PUNTO DE VENTAS/SERVICIOS GENERALES

Proceso: Auxiliar de Punto de Venta

Uso Confidencial: VANESSA CHINCHIN - DIFARE 7

Generado por: VANESSA CHINCHIN

Fecha de Registro: 27/05/2013 08:05:21

Fecha de Generación: 06/07/2013 15:38:18



- \*Motivaciones y necesidades ocultas en los clientes.
- \*Lectura de las necesidades del cliente.
- \*Material de presentación y motivación del cliente.
- \*Lo irracional de algunas compras.
- \*El perfil del cliente, sus deseos, intereses y necesidades.



El nivel de conocimientos en cuanto a la fase de Presentación, es muy inferior al esperado para alguien que este en contacto en Ventas, necesita prontamente revisar y estudiar los contenidos de esta fase. Algunos temas en los que puede trabajar son:

- \*Enganche emocional del cliente.
- \*Construcción de un ambiente de confianza y amigabilidad del cliente.
- \*Referenciación del trabajo realizado.
- \*Ser usted mismo.
- \*Creencia y fe en lo que vende.
- \*Conocimiento total del producto.
- \*Cómo hablar el lenguaje del cliente.
- \*Estilo y características del comprador.
- \*Cómo lo que vende, suple las necesidades del cliente.
- \*Inconvenientes futuros de inconformidad de un cliente.
- \*Empatía: la clave de las ventas.
- \*Cómo captar la información del cliente y del mercado.
- \*Medición de la Satisfacción del Cliente.
- \*Presentación de Ventas y Necesidades del cliente.
- \*Precios vs Beneficios.
- \*La oportunidad de venta es irrepetible.



Necesita mejorar su nivel de conocimientos en cuanto a la fase de Objeciones. Algunos temas en los que puede trabajar son :

- \*Versatilidad de los clientes.
- \*Discusión con el cliente, cuando hacerlo.
- \*Replicación de las manifestaciones del cliente.
- \*Límites de sus productos y servicios.
- \*Información completa del producto o servicio y la competencia.
- \*Riesgos de improvisar acerca de lo que vende.
- \*Dudas pendientes del cliente.
- \*Experiencia en su producto o servicio.
- \*Diferencia para el cliente entre probar y creer.
- \*Precisión de la información para no desinformar.
- \*Cuando el cliente no tiene la razón.
- \*Recomendaciones de otros clientes.
- \*Desinformación de los Clientes.
- \*Objeciones y resistencias, como manejarlas.



El nivel de conocimientos en cuanto a la fase de Cierre, es muy inferior al esperado para alguien que este en contacto en Ventas, necesita prontamente revisar y estudiar los contenidos de esta fase. Algunos temas en los que puede trabajar son:

- \*Lazos y redes de confianza.
- \*La verdadera venta es la recompra.
- \*Señales de compra del cliente.
- \*Necesidades e impulsividad de compra.
- \*Procedimientos y técnicas mas acertadas para el cierre.
- \*Tiempos necesarios del proceso.
- \*Insistencia con el cliente.
- \*Ciclo de la decisión de Compra.
- \*Presión en el cierre.
- \*Formalización del proceso de cierre.
- \*Cierres de venta anticipados.
- \*Temores de los clientes.





## Informe Integral

AUXILIAR DE PUNTO DE VENTAS/SERVICIOS GENERALES  
 Proceso: Auxiliar de Punto de Venta  
 Uso Confidencial: VANESSA CHINCHIN - DIFARE 7  
 Generado por: VANESSA CHINCHIN  
 Fecha de Registro: 27/05/2013 08:05:21  
 Fecha de Generación: 06/07/2013 15:38:18



Es necesario que aumente su nivel de conocimientos en cuanto a la fase de Postventa. Algunos temas en los que puede trabajar son:

- \*Crear futuro con sus clientes antiguos.
- \*Satisfacción de clientes.
- \*Servicio al Cliente vs Ventas.
- \*Relaciones después de la primera venta.
- \*Trato especial, opción de retorno del cliente.
- \*Promesas no cumplidas.
- \*Fidelización de Clientes.
- \*Mantener el negocio, mantener los clientes.
- \*Porque se van los clientes.

### ORIENTACION COMERCIAL

Las personas unen varias habilidades a la hora de desempeñarse en un rol comercial, de acuerdo con las respuestas se describen conductas relacionadas en este escenario comercial.

Maria Gabriela teme a la desaprobación y puede ser poco hábil al pedir el cierre de una venta.

### INTERESES 10

Orientación respecto a gustos de la persona evaluada en Administrativo, Mecánico, Investigativo, Emprendimiento, Social, Artístico.

Se siente un poco atraída por cargos en los que pueda dirigir la producción, controlar el funcionamiento y responder por maquinaria a nivel industrial, así como por acciones que tengan una moderada orientación social y de servicio. Los resultados indican que María Gabriela no disfruta de la realización de tareas novedosas o creativas. María Gabriela no muestra mayor interés por desarrollar nuevos procedimientos o nuevas formas de hacer las cosas.

### HABILIDADES COGNITIVAS 10

Habilidades que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estas vienen de conocimientos y experiencias en un contexto específico que permiten a las personas ejercer de la mejor manera posible sus funciones en ambientes laborales.

El puntaje de María Gabriela en el componente de Habilidad Perceptiva fue sobresaliente, esto indica que posee la habilidad de mantener su atención de manera persistente en la realización de tareas que impliquen velocidad de operación mental y memoria a corto plazo. Se le facilita hacer afirmaciones sobre casos particulares partiendo de categorías generales. Se puede afirmar que María Gabriela organiza la información con la que cuenta y brinda conclusiones lógicas. Evidencia una notable habilidad para entender con precisión lo que otras personas le comunican, así como para expresar con total claridad sus ideas. Se observa que María Gabriela posee una elevada capacidad para comunicarse y utilizar la gramática y otros elementos comunicativos de manera correcta. El puntaje obtenido por María Gabriela en la escala de Competencia Verbal indica que su capacidad para comprender, utilizar y analizar textos es sobresaliente, así como su habilidad para comunicar de manera clara y precisa sus ideas.

### PREGUNTAS A PROFUNDIZAR

Esta sección es una guía para el entrevistador. Por lo tanto contiene una serie de enunciados asociados a las respuestas de las preguntas de la prueba, con el fin de indagar sobre lo que la persona contestó.

- Explique ¿por qué considera que es mejor trabajar en forma individual?
- Explique ¿por qué no le agrada hablar en público?
- Argumente ¿por qué no le gusta pedir ayuda a otros?
- Argumente ¿por qué le agrada que la gente piense que su forma de comportarse es extraña o diferente?
- Argumente ¿por qué no le gusta consultar sus decisiones con otros?
- Aclare ¿por qué se siente cómodo cuando otros se hacen cargo de las cosas?
- Aclare ¿por qué no le gustan los ambientes de trabajo en los que hay competencia?
- Explique ¿por qué algunas personas dicen que usted es insensible?

**Anexo H.****HERRERA REYES JENNY ELIZABETH****1.0 DATOS PERSONALES**

<b>Nombre del evaluado:</b>	Herrera Reyes Jenny Elizabeth
<b>Cargo al que aplica:</b>	Auxiliar de Farmacia
<b>Edad:</b>	31 años

**2.0 RESUMEN AJUSTE AL CARGO DE COMPETENCIAS**

<i>Servicio al Cliente</i>		<b>Resumen Comportamental</b>	
<p>Tiene capacidad de asesorar al cliente. Mantiene una comunicación permanente con el cliente para conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción. Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente. Maneja críticas, quejas y requerimientos especiales de los clientes. Se muestra objetivo y ecuánime en caso de irritación o desconfort.</p>		Tiene disposición para transmitir adecuadamente la información a las personas que tiene a su alrededor.	
		Expresas sus ideas de manera clara y logra captar la atención de los clientes.	
		Es una persona que busca satisfacer las necesidades del cliente.	
NIVEL	0	1	2

<i>Impacto e Influencia</i>			<b>Resumen Comportamental</b>		
<p>Utiliza una única acción para persuadir. Utiliza directamente la persuasión en una discusión o presentación sin llegar a adaptar los argumentos a nivel o a los intereses de su interlocutor (por ejemplo; hace referencia a razones, datos, sus motivaciones personales, usa ejemplos concretos, gráficos, demostraciones, etc)</p>			Intenta tener resultados específicos o impacto sobre los demás.		
			Cuando expresa sus ideas lo hace de manera clara y logra captar la atención de los demás.		
NIVEL	0	1	2	3	4

--	--

<i>Integridad</i>			<b>Resumen Comportamental</b>		
Rechaza ofertas poco éticas. Trabaja íntegramente, aunque no sea fácil. Menciona haber rechazado ofertas poco éticas o contrarias a sus valores: "no me dejé sobornar". Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Insta a otros en posiciones de poder a que actúen de forma íntegra.			Administra y racionaliza los insumos y materiales que le son asignadas, tiende a evitar el despilfarro o mal uso de los mismos. Se destaca su alto respeto por la propiedad ajena, así como el rechazo hacia las personas que cometen acciones de ésta. Es ordenada en sus labores y muestra interés por aspectos relacionados con la organización.		
NIVEL	0	1	2	3	4

### 3.1 Resumen de Fortalezas y Áreas de desarrollo

<i>Fortalezas</i>	<i>Áreas de Desarrollo</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámica</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Actitud ser servicio</li> <li>• Persuasión</li> <li>• Acatamiento de reglamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto e influencia</li> <li>• Iniciativa</li> </ul>

### 3.2 Porcentaje de Ajuste en Competencias

Tipo	Peso	Competencias	Nivel Requerido	Nivel Real	%
CO	A	Orientación a Resultados	1	1	100.00%
CO	A	Servicio al Cliente	2	2	100.00%
CO	B	Trabajo en Equipo	1	1	100.00%
CO	C	Compromiso y Pasión	2	2	100.00%
CO	B	Innovación y Creatividad	1	1	100.00%
CC	B	Liderazgo	1	1	100.00%
CC	C	Desarrollo de Personas	2	2	100.00%
CC	A	Integridad	4	4	100.00%
CC	A	Impacto e Influencia	4	2	50.00%
CC	A	Iniciativa	2	1	50.00%
CC	A	Preocupación por el Orden y Calidad	2	2	100.00%
CC	B	Pensamiento Analítico	1	1	100.00%
CC	C	Planificación y Organización	1	1	100.00%
CC	B	Autoconfianza	1	1	100.00%
CC	B	Construcción de Relaciones	1	1	100.00%
					93.33%

**93.33%**

#### **4.0 Total Ajuste al Cargo:**

#### **COMENTARIOS:**

- Jenny le gusta explorar escenarios nuevos y diferentes, es una persona comprensiva, considerada, agradable, amistosa y paciente.
- Cuando la exigencia de resultados genera presiones en el equipo de trabajo, suele persistir en lograr los mismos sin vacilación.

## Anexo I.



### REQUISITOS PARA LA CONTRATACIÓN

- SOLICITUD DE TRABAJO CON CROQUIS EXACTO DEL DOMICILIO
- 1 COPIA DE LA CARTILLA DE LA CUENTA BANCARIA
- 2 FOTOS A COLOR TAMAÑO CARNET
- 3 COPIAS A COLOR DE LA CEDULA DE CIUDADANIA
- 3 COPIAS A COLOR DEL CERTIFICADO DE VOTACION VIGENTE
- 1 COPIA A COLOR DEL ACTA DE GRADO O TITULO UNIVERSITARIO
- ORIGINAL Y 2 COPIAS DEL CERTIFICADO DE SALUD EMITIDO POR EL MINISTERIO DE SALUD PUBLICA
- COPIAS DE DIPLOMAS / CURSOS REALIZADOS
- ACTA DE MATRIMONIO O UNION LIBRE ORIGINAL ACTUALIZADA Y NOTARIADA (SI ES CASADO(A))
- 1 COPIA A COLOR DE LA CEDULA DE CIUDADANIA DEL CONYUGE (SI ES CASADO(A))
- PARTIDA DE NACIMIENTO ORIGINAL Y ACTUALIZADA DE CADA HIJO (SI TIENE HIJO(A))
- 2 CERTIFICADOS ORIGINALES DE TRABAJO
- 2 CERTIFICADOS ORIGINALES DE HONORABILIDAD
- 1 COPIA A COLOR DE LA LICENCIA DE CONDUCIR (DE SER EL CASO)
- 1 COPIA A COLOR DE LA MATRÍCULA VIGENTE DEL CARRO O MOTO (DE SER EL CASO)
- 1 COPIA A COLOR DEL SOAT VIGENTE DEL CARRO O MOTO (DE SER EL CASO)
- EXAMENES MEDICOS (SANGRE, ORINA, HECES)
- CERTIFICADO MEDICO OTORGADO POR EL MEDICO DE LA EMPRESA
- CERTIFICADO DE ANTECEDENTES PENALES